

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Laskentatoimen ja rahoituksen laitos



ALUEELLISEN VERKOSTON KEHITTÄMINEN

Liiketoimintaverkon peruselementtien vaikutus verkostosuhteen ohjaukseen

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

11272

Laskentatoimi
Pro Gradu –tutkielma
Sampsa Rönkkönen
Kevät 2008

Laskentatoimen ja rahoituksen laitoksen laitosneuvoston kokouksessa 10 / 6 2008

hyväksytty arvosanalla hyvä, 70 p.

Tarkastajat:

KTT Seppo Ikaheimo

KTT Juhani Vairio

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU

Laskentatoimen tutkielma
Sampsa Rönkkönen

TIIVISTELMÄ

3.6.2008

ALUEELLISEN VERKOSTON KEHITTÄMINEN

Liiketoimintaverkon peruselementtien vaikutus verkostosuhteen ohjaukseen

Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen perustana on alueellisen kehittämisen lähtökohdista syntyneen liiketoimintaverkon toiminnan kehittäminen. Tavoitteena on selvittää, miten liiketoimintaverkon peruselementit –jotka liittyvät vuorovaikutussuhteisiin, asemiin, rakenteisiin sekä prosesseihin– vaikuttavat käytettyihin verkostosuhteen ohjausmenetelmiin sekä sitä, miten ohjausmenetelmät vaikuttavat yritysten väliseen yhteistoimintaan.

Lähdeaineisto

Tutkimuksessa verkostoteoria esitellään Håkanssonin ja Shenotan yritysverkostoviitekehyksen sekä Eastonin liiketoimintaverkon peruselementtien mukaan. Empiriassa painoarvo on liiketoimintaverkon peruselementeillä. Verkostosuhteen ohjaus jaetaan sekä formaaleihin että epäformaaleihin menetelmiin. Näitä tutkitaan transaktiokustannusteoriasta johdettujen tulosohtauksen ja käyttäytymisen ohjauksen mukaan sekä sosiaalisen ohjauksen näkökulmasta.

Aineiston käsittely

Tutkielman empiirinen osa kerättiin teemahaastatteluin. Haastattelut oli jaettu teemoittain kolmeen osaan, joista ensimmäinen käsitteli yritystä liiketoimintaverkon peruselementtien näkökulmasta, toinen verkostosuhteiden ohjauksen näkökulmasta ja kolmas case-verkoston näkökulmasta. Verkostosuhteen ohjauksen eri muodot jaettiin heikkoon, keskivahvaan sekä vahvaan. Kerätyn materiaalin analyysi rakentui teemojen yhdistämisestä.

Tulokset

Verkostosuhteiden ohjauksessa tulosohtauksen ja käyttäytymisen ohjauksen menetelmät olivat yleisesti käytössä. Sosiaalinen ohjaus määritteli menetelmien käyttötapaa siten, että vahva sosiaalinen ohjaus oli asiakaslähtöistä ja keskitasoa heikompi sosiaalinen ohjaus oli yhdistettävissä toimittajien orkestrointiin. Liiketoimintaverkon peruselementeistä vahvimmin verkostosuhteen ohjaukseen vaikuttivat yritysten välinen riippuvuus, asema, tavoitteet sekä tiedon jako. Riippuvuuden välttäminen, vahva asema, tavoitteiden eriävyys sekä yksisuuntainen tiedon jako oli ominaista orkestrointimalliin. Asiakaslähtöinen ohjaus hallitsi riippuvuutta tulosohtauksen ja käyttäytymisen ohjauksen keinoin, mutta ei vältellyt sitä. Yritykset olivat tasavertaisempia, tavoitteet olivat yhteneväisiä ja tiedon jaossa pyrittiin kaksisuuntaisuuteen sekä hiljaisen tiedon jakoon avainhenkilöiden välillä.

Avainsanat

Verkosto, liiketoimintaverkon peruselementit, verkostosuhteen ohjaus

SISÄLLYS

KUVIOT.....	5
TAULUKOT	5
1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	6
1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
2 MONIMUOTOISET LIIKETOIMINTAVERKOT	10
2.1 Yritysverkostonäkökulma	12
2.1.1 Toimijat	13
2.1.2 Toiminnot	14
2.1.3 Resurssit	14
2.2 Liiketoimintaverkon peruselementit	15
2.2.1 Verkostot vuorovaikutussuhteina	16
2.2.2 Verkostot rakenteina	17
2.2.3 Verkostot yritysten asemina	18
2.2.4 Verkostot prosesseina.....	19
3 VERKOSTOSUHTTEEN OHJAUS.....	20
3.1 Ohjauksen lähtökohdat	22
3.1.1 Transaktiokustannusteoria.....	22
3.1.2 Agenttiteoria.....	26
3.2 Ohjausmenetelmät	26
3.2.2 Tulosohtaus	29
3.2.3 Käyttäytymisen ohjaus	31
3.2.4 Sosiaalinen ohjaus	32
3.3 Teoreettinen viitekehys ja ohjauksen analyysitaso	34
4 METODOLOGIA	38
4.1 Tutkimusmenetelmän valinta	38
4.2 Aineiston valinta ja analyysimenetelmä.....	38
5 EMPIRIA	40
5.1 Yritykset verkostoviitekehyksessä	42
5.1.1 Verkoston vuorovaikutussuhteet	44
5.1.2 Verkostot rakenteina	50
5.1.3 Verkostot yritysten asemina	53
5.1.4 Verkostot prosesseina.....	55

5.2	Verkostosuhteen ohjausmenetelmät	58
5.2.1	Tulosohjaus	60
5.2.1.1	Vahva tulosohjaus	60
5.2.1.2	Liiketoimintaverkon elementit ja vahva tulosohjaus	62
5.2.1.3	Keskivahva tulosohjaus	63
5.2.1.4	Liiketoimintaverkon elementit ja keskivahva tulosohjaus	63
5.2.1.5	Heikko tulosohjaus	64
5.2.1.6	Liiketoimintaverkon elementit ja heikko tulosohjaus	65
5.2.2	Käyttäytymisen ohjaus	65
5.2.2.1	Vahva käyttäytymisen ohjaus	66
5.2.2.2	Liiketoimintaverkon elementit ja vahva käyttäytymisen ohjaus	67
5.2.2.3	Keskivahva käyttäytymisen ohjaus	69
5.2.2.4	Liiketoimintaverkon elementit ja keskivahva käyttäytymisen ohjaus	69
5.2.2.5	Heikko käyttäytymisen ohjaus	69
5.2.2.6	Liiketoimintaverkon elementit ja heikko käyttäytymisen ohjaus	70
5.2.3	Sosiaalinen ohjaus	71
5.2.3.1	Vahva sosiaalinen ohjaus	71
5.2.3.2	Liiketoimintaverkon elementit ja vahva sosiaalinen ohjaus	73
5.2.3.3	Keskivahva sosiaalinen ohjaus	74
5.2.3.4	Liiketoimintaverkon elementit ja keskivahva sosiaalinen ohjaus	75
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU	77
6.1	Ohjauksen muodot verkostosuhteissa	77
6.2	Liiketoimintaverkon peruselementtien vaikutus verkostosuhteen ohjaukseen	80
6.3	Miten verkostosuhdetta tulisi ohjata?	82
6.4	Kritiikki ja jatkotutkimusehdotukset	83
	LÄHDELUETTELO	85
	LIITE: Haastattelurunko	89

KUVIOT

Kuvio 1. Yritysverkoston elementit: Toimijat, toiminnot ja resurssit.....	13
Kuvio 2. Liiketoimintaverkon peruselementit	16
Kuvio 3. Transaktiokustannusteorian yhteys tulohajautukseen ja käyttäytymisen ohjaukseen	23
Kuvio 4. Transaktiokustannusten jakautuminen	25
Kuvio 5. Formaali ja epäformaali ohjaus	28
Kuvio 6. Tulohajaus, käyttäytymisen ohjaus ja sosiaalinen ohjaus	29
Kuvio 7. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	35

TAULUKOT

Taulukko 1. Ohjausmenetelmien arvioinnin päättelysäännöt	37
Taulukko 2. Haastatellut yritykset	41
Taulukko 3. Ohjauksen tasot	59

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana liiketoiminnan globalisoituminen ja informaatioteknologian kehittyminen ovat muokanneet markkinoiden pelisääntöjä tavalla, joka on aiheuttanut suuren rakenteellisen murroksen Suomen talouteen. Perinteiset vahvat toimialamme kuten metsä-, metalli- ja konepajateollisuus ovat törmänneet kansainväliseen kilpailuun tuotannon siirtyessä halvemmän tuotannon maihin kuten Viroon, Kiinaan ja Brasiliaan. Viimeisin tapahtuma joka on jälleen nostanut otsikoihin tutun kysymyksen liittyy Stora Enson irtisanomisiin Summan, Anjalan ja Kemijärven tehtailla: Pärjääkö Suomi maailmantaloudessa ja jos niin miten?

Kilpailuedun lähteitä globalisaatio ja informaatioteknologian kehittyminen ei ole muuttanut. Porterin (1991, s. 9) mukaan kilpailuetua voidaan saada tekemällä (1) halvemmalla kuin muut, (2) samalla hinnalla kuin muut mutta paremmin tai (3) jotain, mitä muut eivät tee. Suomen kustannustasolla on vaikea kilpailla alhaisilla työn ja tuotteiden hinnoilla, joten vaihtoehtoksi jää tehdä jotain, mitä muut eivät tee, eli differoida. Differointistrategiaa voidaan toteuttaa keskittymällä uusien innovaatioiden synnyttämiseen, minkä seurauksena on mahdollista parantaa prosesseja ja luoda lisäarvoa tuotteiden loppukäyttäjille eli asiakkaille.

Mistä innovaatioita sitten voidaan saada? Suomen tämänhetkiset vahvuudet Valtioneuvoston kanslian (2006) teettämän tutkimuksen mukaan ovat Nokia-vetoinen ITC¹ klusteri sekä perinteinen metsä-, metalli ja konepajateollisuus. Luonnollinen tie kehittää prosesseja ja innovaatioita on parantaa jo olemassa olevia vahvuuksia – siis edellä mainittuja toimialoja². Mutta miten prosessien ja innovaatioiden kehittämisen tielle päästään ilman merkittävää

¹ Suom. tieto- ja viestintäteknologia, information and communications technology.

² Nousevia huippuosaamisen keskittymiä ovat energia ja ympäristö, biotekniikka ja hyvinvointi sekä kulttuurialat (Valtioneuvoston kanslia 2006)

resurssien lisäämistä? Vastaukseksi on tarjottu viimeaikoina erittäin paljon tutkittuja liiketoimintaverkkoja (mm. Castells, 2000, Håkansson & Lind 2004, Möller et al 2004, Lavie 2007, Dyer 2000, Gulati 1998, 2000, 2007 ja Jarillo 1993).³

Liiketoimintaverkkojen tutkimuksesta löytyy useita suuntauksia, sillä verkostojen muodot ja yhteistyön tasot vaihtelevat paljon. Esimerkiksi Valtioneuvoston kanslian (2006, s. 56) teettämässä tutkimuksessa kuvattiin yritys rakenteen muuttuneen perinteisestä vertikaalisesta organisaatiosta globaaliksi moduuleista koostuvaksi tuotantoverkostoksi. Tällaisessa *globaalissa tuotantoverkostossa* paikalliset osaamiskeskittymät ovat toisiinsa yhteydessä maailmanlaajuisen verkoston avulla. Toisaalta tutkimuksen kohteena ovat olleet myös löyhät ja hajanaiset alueelliset verkostot sekä yritysten muodostamat strategiset allianssit⁴ (esim Ollus et al 1998 ja Dekker 2004). Yhteistä näille hyvin erilaisille verkostoille on se, että kaikissa niissä pyritään vastaamaan kiristyneeseen kilpailuun kehittämällä verkostoyhteistyötä. Verkostoitumisella ei sinänsä ole itseisarvoa, vaan se on vain yritysten väline toimintojen parempaan organisointiin (Varamäki 2003, s.3).

Verkostoituneessa yhteiskunnassa⁵ liiketoimintaverkon toimintojen parantaminen liittyy yhä enemmän yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Möllerin et al (2004) esittämät verkostoyhteistyöllä haettavat hyödyt kuten kustannustehokkuus, korkea ja tasainen laatu, toimitusaikojen lyhentäminen, tuotteiden ja palveluiden yhdistäminen, uusien tuotteiden ja teknologioiden kehittäminen, uusille markkinoille pääsy, kilpailuvoiman parantaminen, liiketoimintaprosessien uudistaminen ja kokonaan uuden liiketoiminnan synnyttäminen ovat itse asiassa tuttuja haasteita perinteisen vertikaalisen organisaation sisältä.

³ Termejä liiketoimintaverkko, verkko, verkosto ja yritysverkko tai –verkosto käytetään rinnakkain. Möller et al (2004, s.10) on määritellyt termin seuraavasti: *Verkko ("net", liiketoimintaverkko, strateginen verkko) on tietyn yritysjoukon –mukana voi olla myös muita organisaatioita, muodostama verkko-organisaatio, jota rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Verkolla on päämäärä(t), joka ohjaa sen kehittämistä ja toimintaa. Kullakin jäsenellä on myös omat tavoitteensa. Verkon jäsenillä on sovitut roolit, joihin liittyvät vastuut sovituista toiminnoista ja yleensä myös riskinotosta ja ansaintalogiikasta.*

⁴ Gulati (1998) määritteli allianssin vapaaehtoiseksi yritysten väliseksi järjestelyksi jonka avulla jaetaan olemassa olevia resursseja ja sitoudutaan tuotteiden, palveluiden ja teknologioiden kehittämisen kustannuksiin.

⁵ Sosiologian piirissä muun muassa Castells (2000a, 2000b, 2004 ja 2004b) on kehittänyt verkostoyhteiskunnan teoriaa innovaation ja verkostomaisen organisaation avulla.

Verkostoyhteistyöhön liittyy siis samanlaisia tuotto-odotuksia ja kustannuksia kuin perinteiseen liiketoimintaa. Tämän vuoksi verkostosuhdetta pitää ohjata ja johtaa. Liiketoimintaverkostossa ongelmaksi nousee se, kuinka yhteistyötä hallitaan koko verkoston tasolla sekä verkoston pienimmässä yksikössä, eli yrityksessä.

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen perustana on alueellisen kehittämisen lähtökohdista syntyneen liiketoimintaverkon toiminnan kehittäminen. Tavoitteena on selvittää, miten liiketoimintaverkon peruselementit –jotka liittyvät vuorovaikutussuhteisiin, asemiin, rakenteisiin sekä prosesseihin– vaikuttavat käytettyihin verkostosuhteen ohjausmenetelmiin sekä sitä, miten ohjausmenetelmät vaikuttavat yritysten väliseen yhteistoimintaan.

Liiketoimintaverkon peruselementit käsittelevät yrityksen verkostoitunutta toimintaa muun muassa yrityksen verkostoaseman, roolin, tavoitteiden, arvotoimintojen kytkeytyneisyyden, sidosten sekä ilmapiirin näkökulmasta. Ohjausmenetelmillä käsitetään sekä formaalit että informaalit ohjausmenetelmät. Jaottelua tarkennetaan jakamalla ohjausmenetelmät tulosohjaukseen, käyttäytymisen ohjaukseen sekä sosiaaliseen ohjaukseen. Tulosohtauksen äärimmäinen muoto voidaan nähdä markkinaperusteisena kilpailuttamisena ja käytännössä toteutuksen apuvälineenä toimii esimerkiksi kumppanin avoin kustannusrakenteen tarkastelu. Käyttäytymisen ohjauksella tarkoitetaan erilaisia sopimuksia sekä tapaamisia, ja tämän ohjauksen äärimuoto pohjautuu hierarkisen organisaation vallankäyttöön. Sosiaalisella ohjauksella viitataan muun muassa arvoihin, ihmistenvälisiin suhteisiin ja rakennettuun luottamukseen.

Tutkimusongelma:

Miten liiketoimintaverkon peruselementit vaikuttavat verkostosuhteen ohjaukseen?

Tutkimusongelmassa esiintyy toisaalta kysymys siitä, miten yrityksen verkottunutta toimintaa voidaan hahmottaa liiketoimintaverkon peruselementtien avulla sekä siitä, millaisia ohjausmenetelmiä yritykset käyttävät suhteessa peruselementtien avulla hahmotettuun toimintakenttään.

Tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Minkälaista verkostoyhteistyötä case-verkoston yrityksillä on?
2. Miten verkostoyhteistyö peilautuu liiketoimintaverkon peruselementteihin?
3. Miten tulosohejaus, käyttäytymisen ohjaus ja sosiaalinen ohjaus ilmenevät verkostosuhteiden ohjauksessa?
4. Miten liiketoimintaverkon peruselementtien vaikutusta ohjaukseen voidaan ymmärtää?
5. Miten verkostosuhdetta tulisi ohjata?

Vastaamalla ensimmäiseen tutkimuskysymykseen kartoitetaan case-yritysten verkostosuhteita ja sitä, miten yritykset suhtautuvat verkostoyhteistyöhön. Toisen kysymyksen avulla pyritään kartoittamaan liiketoimintaverkon peruselementtien ilmentymistä ja vaikuttavuutta haastateltavissa yrityksissä sekä niiden verkostosuhteissa. Kolmannella kysymyksellä pyritään määrittämään haastateltavien yritysten verkostosuhteiden ohjausmenetelmiä. Jokainen ohjausmuoto jaetaan kolmeen osaan. Nämä ovat heikko, keskivahva ja vahva ohjaus. Neljännen kysymyksen avulla hahmotetaan liiketoimintaverkon eri elementtien vaikutusta käytettyihin ohjausmenetelmiin. Viides, luonteeltaan normatiivinen kysymys viittaa mahdollisiin ”oikeisiin” verkoston ohjaustapoihin. Näitä käsitellään tarkemmin kappaleessa 6, Johtopäätökset.

2 MONIMUOTOISET LIKETOIMINTAVERKOT

“Verkosto-osaaminen on tulevaisuudessa entistä tärkeämpi osaamisen laji. Verkosto-osaaminen on sosiaalista ja toiminnallista pääomaa, joka tulevaisuudessa tullaan arvostamaan yrityksen pääomaan yhtä lailla koneiden ja kiinteistöjen ohella.” (Varamäki 2004, s. 5)

Yritysten väliset yhteistyösuhteet ovat lisääntyneet viimeisen parin vuosikymmenen aikana. Suhteet ovat sekä tiiviimpiä että pitkäaikaisempia kuin sellaisten yritysten välillä, jotka satunnaisesti ostavat tai myyvät tavaroitaan ja palveluitaan. Tämän tyyppisen - niin sanotun verkostoyhteistyön on uskottu tuovan sellaista kilpailuetua, mitä yrityksen sisällä tai markkinoilta ostamalla ei ole pystytty saavuttamaan. Muun muassa Frances ja Garnsey (1996) esittivät Englantilaisten supermarkettien menestyksen johtuneen juuri läheisemmistä toimittajasuhteista.

Käsitteenä sana *verkosto* on peräisin sosiaali antropologiasta ja alkujaan sitä on käytetty sosiaalisten suhteiden rakenteiden kuvaamiseen (Araujo & Easton 1996). Nykyään verkostoilla tarkoitetaan hyvin monenlaisia yhteistyön muotoja, kuten alliansseja, kahden välisiä partner-suhteita, toimitusketjuja, markkinointi- ja toimitusyhteistyötä, tuotekehitysverkkoja ym. (Ford 1997, Gulati 1998, 2000; Jarillo 1993, Möller & Wilson 1995). Yhteistä näille eri muodoille on se, että niiden avulla pyritään vastaamaan koventuneeseen kilpailuun muun muassa tuotannon joustavuutta ja informaation kulkua lisäämällä (Jarillo 1993).

Liiketoimintaverkoista kertovaa kirjallisuutta leimaa määritelmien runsaus ja vakiintumattomuus, mutta esimerkiksi Möllerin et al (2004, s. 10) määritelmä (kts. kpl. 1.1) sanalle *verkko* on melko yhtenäinen Jarillon (1988, 32) määritelmän kanssa, jonka mukaan verkot ovat pitkäaikaisia ja strategisia järjestelyjä itsenäisten, mutta samalla toisistaan riippuvien yritysten välillä.

Liiketoimintaverkkoja voidaan luokitella muutaman eri näkökulman mukaan. Yleisin näistä lienee jaottelu verkoston rakenteen perusteella, jossa yritysverkot voidaan jakaa vertikaalisiin ja

horisontaalisiin verkkoihin sekä molempia elementtejä omaaviin verkkoihin (esim. Koskinen et al 1995 ja Bienmans 1992). Vertikaalisilla verkoilla tarkoitetaan myyjä-ostaja- tyyppistä suhdetta, kun taas horisontaalisessa verkossa on mukana yrityksen kilpailijoita ja muita toimijoita. Muun muassa Park (1996) käyttää tätä jaottelua tutkiessaan verkostoja ja määritelleessään verkostojen institutionaalisia ohjausmekanismeja. Vertikaaliset verkostot ovat olleet perinteisesti yleisempiä, mutta viimeaikoina on tullut esiin myös horisontaalisia, esimerkiksi tuotekehitykseen keskittyneitä verkostosuhteita (Hopper et al 2007, s. 273-274).

Möller ja Svahn (2003) täydentävät horisontaalisuus-vertikaalisuus-näkökulmaa huomioimalla verkoston tavoitteet. Tämän näkemyksen mukaan verkoston toiminnan päämäärä vaikuttaa ohjausmenetelmiin ja näin ollen verkostot voidaan jakaa verkoston asettamien tavoitteiden perusteella. Heidän mukaansa verkoston päämäärä voi olla joko tehokkuuden lisääminen, tuottavuuden lisääminen tai molemmat. Tehokkuutta saadaan lisää minimoimalla yhteistoiminnan transaktiokustannuksia ja tuottavuutta puolestaan panostamalla yhteisiin tutkimus- ja kehityshankkeisiin.

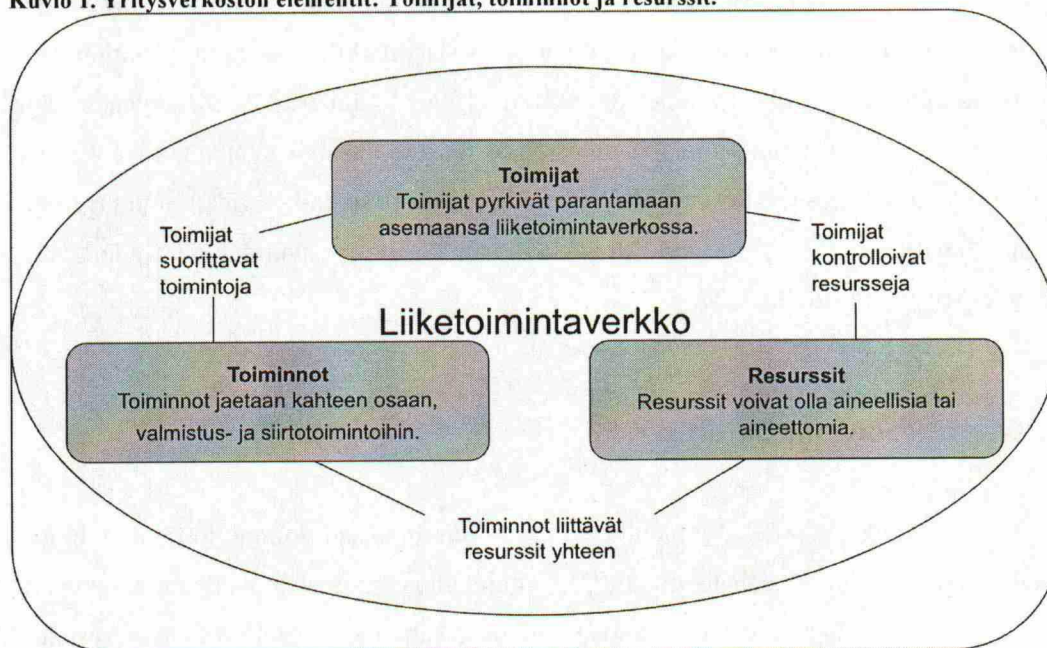
Toinen keskeinen verkostokirjallisuuden jaottelu liittyy toimijoiden tarkastelu-ulottuvuuteen. Yhteistyö voidaan nähdä joko kahden välisenä toimintona tai usean verkostossa toimivan yrityksen summana. Ensiksi mainitussa yhteistyö nähdään eristettynä muusta verkostoyhteistyöstä, jolloin voidaan tarkastella systemaattisemmin ohjaus- ja kontrollimenetelmiä. Verkostonäkökulma huomioi puolestaan yrityksen suhteet verkoston sisällä ja keskittyy niiden ominaisuuksien tarkasteluun (Hopper et al 2007, s. 293). Tässä luvussa keskitytään verkostonäkökulmaan. Luku kolme käsittelee kahden välisiä suhteita ja etenkin niiden hallintaan liittyvää teoriaa.

Seuraavaksi esittelen tarkemmin yritysverkostokoulukunnan lähtökohdan verkostotutkimukselle. Yritysverkostokoulukunta tutkii teollisia ja organisatorisia markkinarakenteita toimijoiden, resurssien ja toimintojen avulla (Araujo & Easton, 1996). Tämän jälkeen käydään läpi liiketoimintaverkon peruselementit joiden avulla verkostoja kuvataan suhteiden, rakenteiden, asemien ja prosessien näkökulmasta. Tutkielman empiriaosassa pääpaino on liiketoimintaverkon peruselementtien tarkastelussa. Yritysverkostonäkökulman käsittelyn avulla luodaan tarkempi kuva siitä, mikä yritysverkosto on.

2.1 Yritysverkostonäkökulma

Yritysverkostokoulukunta jakaa liiketoimintaverkon kolmeen luokkaan: toimijoihin, toimintoihin ja resursseihin (Håkansson & Johansson 1992). Koulukunnan peruslähtökohtana on kuvata verkostossa toimivien yritysten eli toimijoiden vaihdantasuhteita, ja näin ollen tarkastelun kohteena voivat olla sekä yksilöt että ryhmät. Jokaisella yrityksellä on hallussaan resursseja joita muut verkoston yritykset haluavat. Tämän vuoksi verkostossa toimivat yritykset pyrkivät hyödyntämään muiden verkostoyritysten resursseja mahdollisimman tehokkaasti ja luomaan vaihdannan tueksi tarvittavan infrastruktuurin. Kuviossa 2 on esitetty, miten eri elementit ovat yhteydessä toisiinsa liiketoimintaverkon sisällä.

Kuvio 1. Yritysverkoston elementit: Toimijat, toiminnot ja resurssit.



Muokattu Håkansson & Shenota (1995).

Seuraavassa kappaleessa käsitellään yksityiskohtaisemmin yritysverkostokoulukunnan käsitteitä toimijat, toiminnot ja resurssit.

2.1.1 Toimijat

Toimijoilla tarkoitetaan liiketoimintaverkon yksilöitä tai ryhmiä. Ryhmä voi olla esimerkiksi yrityksen tulosityksikkö tai muutaman yrityksen muodostama mikroverkosto (Håkansson & Johansson 1992). Toimijat suorittavat ja kontrolloivat verkoston arvotoimintoja ja luovat eri vahvuisia suhteita verkoston muihin toimijoihin. Näiden suhteiden avulla toimijat pääsevät käsiksi muiden yritysten resursseihin.

Verkostossa toimijat kontrolloivat resurssejaan suhteissa muihin yrityksiin ja näin ollen tavoittelevat vahvempaa asemaa toisiin toimijoihin nähden. Vahvemman aseman myötä yrityksellä on paremmat mahdollisuudet saavuttaa muut päämääränsä, kuten parempi taloudellinen tulos. Toimijat keräävät tietoa muiden toimijoiden resursseista ja toiminnoista, ja

koska tieto kasvaa yhteistyön myötä, verkoston lähimmät toimijat tunnetaan paremmin. Tietoa kerätään, jotta verkoston yritykset oppisivat toimimaan yhdessä tehokkaammin (Håkansson & Johanson 1993).

2.1.2 Toiminnot

Toiminnoilla tarkoitetaan verkostossa toimivien yritysten resurssien yhdistämistä. Toiminto tapahtuu kun yritys valmistaa ja siirtää tuotteita tai palveluita (Håkansson & Johanson 1993). Valmistustoiminnalla tarkoitetaan yrityksen valmistamia tuotteita ja siirtotoimintojen avulla verkoston yritykset yhdistävät valmistustoimintonsa osaksi toimintoketjun kokonaisuutta. Siirtäessään toiminnon eteenpäin myös kontrolli ja vastuu toiminnosta siirtyy verkoston seuraavalle toimijalle. Toiminnon määrittely on kuitenkin jokseenkin laaja, sillä toiminnolla voidaan tarkoittaa myös esimerkiksi henkistä tai sosiaalista pääomaa (Håkansson & Johanson 1993).

Toiminnon käsite on tärkeä tutkittaessa yritysten verkostoitumista, sillä juuri resurssien vaihtaminen muodostaa verkoston. Transaktiokustannusteorian (johon palataan myöhemmin luvussa 3.1.1) mukaan yritys pyrkii minimoimaan transaktioihin liittyvät kustannukset (Williamson 1979) ja verkostossa toimintojen tehokkaampi siirtäminen alentaa vaihdantaan liittyviä kustannuksia.

2.1.3 Resurssit

Liiketoimintaverkon toimijat perustavat toimintonsa resurssien hallintaan jotka ovat kiinnostavia muiden verkoston toimijoiden näkökulmasta. Tämän *resurssiperusteisen* näkemyksen mukaan yritykset voivat saavuttaa keskimääräistä parempia pitkän aikavälin tuottoja jos sen hallitsemat resurssit täyttävät tietyt Barney'n (1991) määrittelemät VRIN-ominaisuudet⁶. Näitä ominaisuuksia ovat resurssien arvokkuus, harvinaisuus, kopioimattomuus ja korvaamattomuus.

⁶ VRIN tulee sanoista valuable, rare, inimitable ja non-tradable (Barney 1991).

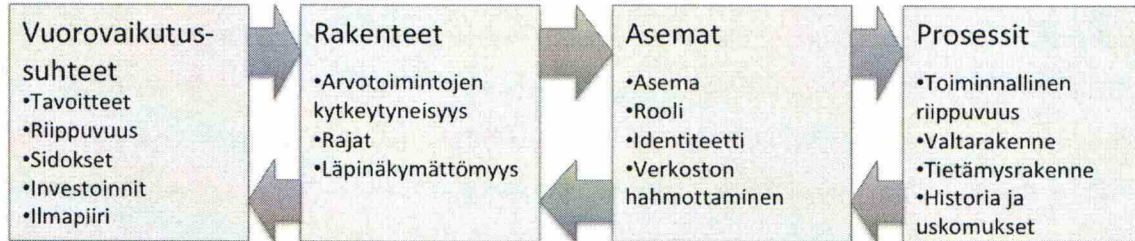
Resurssien arvokkuudella viitataan niiden kykyyn vaikuttaa yrityksen strategiaan siten, että joko toiminnan taloudellisuus tai tehokkuus paranevat. Resurssien harvinaisuus viittaa siihen, että resurssit eivät ole arvokkaita jos usealla toimijalla on käytössään samat resurssit. Kopioimattomuus voi syntyä kolmesta seuraavasta lähteestä tai niiden yhdistelmästä: ainutlaatuisista historiallisista olosuhteista, monimutkaisista syy-seuraussuhteista ja sosiaalisesta monimutkaisuudesta. Korvaamattomuudella tarkoitetaan, ettei tuotetta tai palvelua pystytä korvaamaan toisella tuotteella.

Resurssien painoarvoa on kuitenkin myös kritisoitu, sillä esimerkiksi Ford et al (2002) painottavat verkoston suhteita ja niiden merkitystä arvonluonnin kannalta. Heidän mukaansa yrityksen verkostosuhteet ovat yrityksen arvokkainta pääomaa, ei sen hallitsemat resurssit. Tämän tutkimuksen kannalta ei kuitenkaan ole relevanttia kyseenalaistaa kummat ovat arvokkaampia yritykselle, resurssit vai suhteet, vaan tärkeämpää on perehtyä verkostosuhteiden ohjauksen tarpeellisuuteen ja ohjauksen suunnitteluun sekä menetelmien toteutukseen vaikuttaviin tekijöihin.

2.2 Liiketoimintaverkon peruselementit

Easton (1992) on esitellyt neljä verkostossa toimimiseen liittyvää näkökulmaa joiden avulla on mahdollista jäsentää verkostossa toimivien yritysten toimintaa ja toimintaympäristöä. Näitä ovat verkostot vuorovaikutussuhteina, verkostot rakenteina, verkostot yritysten asemina ja verkostot prosesseina. Tätä jaottelua on käsitelty ja havainnollistanut muun muassa Möller ja Wilson (1995) ja Möller et al (2004) tutkimuksissaan strategisten verkkojen arvonluonnissa ja johtamisessa. Seuraavaksi perehdytään edellä esiteltyihin verkoston peruselementteihin hyödyntäen Eastonin (1992), Möllerin & Wilsonin (1995) ja Möllerin et al (2004) tutkimuksia. Alla olevassa kuvassa on esitelty liiketoimintaverkon peruselementit sekä niihin vaikuttavat tekijät.

Kuvio 2. Liiketoimintaverkon peruselementit



Muokattu Easton (1992) ja Möller et al (2004).

2.2.1 Verkostot vuorovaikutussuhteina

Verkostoituneessa yhteiskunnassa vuorovaikutussuhteet luovat verkoston perustan. Vuorovaikutussuhteiden avulla tuotantoketjun eri yritykset oppivat tuntemaan toistensa liiketoiminnan sekä siihen liittyvät erikoispiirteet ja näin suhteiden kehittyessä yhteistoiminnan laatu paranee. Verkostossa toimivien yritysten välisiin suhteisiin vaikuttaa Möllerin et al (2004) mukaan seuraavat kuusi tekijää: suhteen suoruus tai epäsuoruus, toimijan ja verkoston tavoitteet, toimijan riippuvuus verkostosta, sidosten laatu, investoinnit sekä ilmapiiri.

Suhteen suoruudella ja epäsuoruudella tarkoitetaan sitä, millä tavoin verkoston toimijan käyttäytyminen vaikuttaa toiseen toimijaan. Suora suhde voi olla esimerkiksi alihankintasuhde kun taas epäsuora vaikutus toimijoiden välillä saattaa aiheutua vaikkapa kilpailun aiheuttamasta hintojen alenemisesta. Toinen yritysten välisiin suhteisiin vaikuttava tekijä on toimijoiden tavoitteet omalle ja verkoston toiminnalle. Tavoitteiden ollessa saman suuntaisia verkoston toimijat täydentävät toinen toistensa toimintoja ja sopeuttavat oman toimintansa koko verkoston toimintaan (Araujo & Easton 1992). Riippuvuus verkoston muista toimijoista vaikuttaa puolestaan merkittävästi yrityksen valta-asemaan. Yritys voi olla riippuvainen esimerkiksi toisen osaamisesta, tuotteista tai palveluista. Riippuvuuden astetta voidaan tarkastella siten, miten korvattavissa toimijan voimavarat ovat suhteessa verkoston muihin yrityksiin.

Neljäs verkoston suhdeulottuvuus tarkastelee minkälaisia sidoksia, kuten taloudellisia, teknillisiä, organisatorisia, juridisia ja sosiaalisia, yrityksellä on (Easton 1992). Mitä enemmän yrityksellä on sidoksia ja mitä monimutkaisempi yrityksen sidosverkosto on, sitä enemmän kuluu resursseja yhteistyön hoitamiseen. Sidosten luonne määrittää samalla yritysten riippuvuutta verkoston muista toimijoista, sillä esimerkiksi investoinnit uuteen tietojärjestelmään sitoo eri toimijat yhteen varsin tehokkaasti. Toisaalta yksipuoliset investoinnit eivät ole omiaan kehittämään toimijoiden välisiä suhteita riskin ja riippuvuuden kasaantuessa suoraan investoinnin tehneelle toimijalle.

Yhteisöllisyyden kehittyminen verkostoyritysten välille parantaa ilmapiiriä. Ilmapiirin kehittymiseen vaikuttavat osapuolten toimintakulttuurit, tavoitteiden yhteensopivuus ja se, miten tuotot ja kustannukset jakautuvat toimijoiden kesken (Möller et al 2004). Tyytyväisyys toimintaan, keskinäinen luottamus ja yritysten sitoutuneisuus suhteeseen ja sen jatkamiseen heijastavat verkoston ilmapiiriä ja ovat tärkeitä elementtejä etenkin yrittäjämäisissä verkostoissa (esim. Szarka 1990, Johannisson 1988).

2.2.2 Verkostot rakenteina

Verkostot rakentuvat yritysten välille, kun toiminnoiltaan keskenään kytköksissä olevat yritykset muodostavat suhdekimpun joka ylittää kahdenvälisen liikesuhteen piirteet. Näitä rakenteita voidaan tarkastella kolmen tekijän avulla; arvotoimintojen kytkeytyneisyydellä, verkoston rajoilla ja verkoston läpinäkyvyydellä (Möller et al 2004).

Arvotoiminnoilla ja niiden kytkeytyneisyydellä tarkoitetaan verkoston eri arvontuottamisjärjestelmiä, joissa toimijoiden keskinäinen riippuvuus vaikuttaa verkoston kiinteyteen tai löyhyyteen. Mitä erikoistuneempia yritykset ovat tiettyyn tuotantomalliin sitä kiinteämpi niiden verkosto on. Jos yritykset ovat samankaltaisia ja tuottavat suurin piirtein samoja tuotteita, ei yleensä verkostoja synny, ellei kyseeseen tule esimerkiksi tuotekehitysverkko.

Toinen näkökulma tutkittaessa verkoston rakennetta liittyy verkoston rajoihin. Vaikka verkostoilla ei periaatteessa ole luonnollista rajaa, usein toiminnallisesti ja maantieteellisesti toisiaan lähellä olevat yritykset alkavat muodostaa erilaisia paikallisverkostoja. Tämän tutkimuksen kannalta juuri verkoston rajat ovat mielenkiintoinen näkökulma, sillä alueellisen kehittämisen vuoksi perustetun liiketoimintaverkon rajat ovat selkeät, mutta toimijoiden yhteistyö hajanaista. Kolmas rakenteita kuvaava piirre on läpinäkymättömyys, millä tarkoitetaan toimijoiden erikoistumisen astetta verkoston sisällä. Mitä erikoistuneempia yritykset verkoston sisällä ovat, sitä läpinäkymättömämmäksi verkosto muotoutuu.

2.2.3 Verkostot yritysten asemina

Verkosto koostuu siinä toimivista yrityksistä ja niiden välisistä suhteista. Jokaisella yrityksellä on tietty asema verkoston sisällä ja tähän asemaan liittyvä rooli. Nämä kaksi tekijää, asema ja rooli, määrittävät yrityksen suhteellisen vaikutusvallan verkoston sisällä. Yrityksen asema verkostossa riippuu sekä sen kontrolloimista resursseista että suhteista, joita se ylläpitää toisiin verkoston yrityksiin. Jos yrityksen hallitsemat arvotoiminnot ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavissa ja vaikeasti opittavissa tai siirrettävissä on yrityksellä vahva asema verkostossa⁷ (Barney 1991, Eisenhard & Martin 2000, Möller & Svahn 2003)

Yrityksen rooli liiketoimintaverkossa määrittyy sen myötä miten se toimii muiden toimijoiden kanssa ja minkälaisia odotuksia yritykseen kohdistuu muiden toimijoiden puolesta. Jos yritys toimii esimerkiksi opportunistisesti, eli pyrkii hyötymään yhteistyökumppaneidensa heikkouksista, on sillä vaikutus muiden toimijoiden kilpailu- ja yhteistyökäyttäytymiseen. Koska verkossa toimivan yrityksen identiteetti muodostuu muiden toimijoiden mielikuvan mukaan, ohjaavat identiteetti ja rooli muiden verkostossa toimivien yritysten käyttäytymistä.

Myös yrityksen asema verkostossa ja suhteet muihin toimijoihin vaikuttavat siihen miten yritys hahmottaa toimintaympäristöään. Jos yrityksen asema verkoston sisällä ei ole kovin keskeinen ja

⁷ Kyseessä on Barney'n (1991) määrittelemät ns. VRIN-ominaisuudet (Valuable, Rare, Inimitable ja Non-tradable).

suhteiden lukumäärä ja laatu ovat heikkoja, on yrityksen vaikea hahmottaa verkoston toimintaa. Nopeasti muuttuvilla aloilla toimintaympäristön ymmärtämisen tärkeys korostuu.

2.2.4 Verkostot prosesseina

Verkostot ovat jatkuvassa muutostilassa sillä yritykset tavoittelevat tehokkaampaa toimintaa ja parempaa verkostoasemaa. Uusien innovaatioiden myötä vanhoja prosesseja korvataan uusilla ja paremmilla menetelmillä. Verkoston kehittymiseen vaikuttavat kilpailu kriittisistä voimavaroista ja toisaalta toimijoiden välinen yhteistyö. Näihin kahteen elementtiin vaikuttavat yritysten toiminnallinen riippuvuus, valtarakenne, verkoston tietämysrakenne sekä uskomukset ja historia (Möller et al 2004).

Verkostossa toimivien yritysten toimintojen linkittyminen ja riippuvuussuhteiden muodostuminen ohjaavat verkoston kehittymistä. Yritysten erikoistumisen myötä toimijoiden riippuvuus toisista yrityksistä kasvaa ja tämän seurauksena verkostosta tulee tiiviimpi ja vakaampia. Laajamittaiset teknologiainnovaatiot saattavat kuitenkin myös muuttaa verkoston rakennetta ja synnyttää uusia verkostoja. Puolestaan sellaiset verkostot joissa yritykset kilpailevat valta-asemasta ovat yleensä epävakaita. Jos tietyt toimijat pystyvät kontrolloimaan verkoston voimavaroja on sillä verkostoa vakauttava vaikutus.

Verkoston rakenne ja toimijoiden vaikutusvalta vaikuttavat siihen miten tietämys ja kehitysoasaaminen jakautuu verkostossa. Vahvasti kontrolloiduissa verkostoissa tieto on yleensä muutaman ydinyrityksen hallussa. Jos verkostossa on useita tietämyskeskittymiä nämä muodostavat hyvän kasvualustan innovaatioille. Verkoston keskeisten toimijoiden yhteiset kokemukset muodostavat verkostolle tarinoita ja myyttejä. Verkoston historian aikana muodostuneet uskomukset vaikuttavat myös verkoston kehittymiseen, sillä ne ohjaavat kumppanuusvalintoja ja vaikuttavat toimijoiden valitsemiin strategioihin.

Liiketoimintaverkon peruselementtien yhteenveto

Verkostoja voidaan tarkastella neljän eri elementin avulla. Näitä ovat vuorovaikutussuhteet, rakenteet, asemat ja prosessit. Vuorovaikutussuhteet luovat verkoston perustan jonka kautta yritykset oppivat tuntemaan toistensa liiketoiminnot ja niihin liittyvät erityispiirteet sekä hyödyntämään muiden toimijoiden osaamista parhaalla mahdollisella tavalla. Rakenteista puhuttaessa tarkastellaan verkoston kytkeytyneisyyttä, rajoja ja läpinäkyvyyttä. Asemalla viitataan toimijan asemaan verkoston sisällä ja siihen liittyvään rooliin. Näiden kahden tekijän avulla voidaan määrittää yrityksen suhteellista vaikutusvaltaa verkoston sisällä liittyen toimijan hallitsemiin resursseihin ja suhteisiin joita se ylläpitää verkoston muihin yrityksiin. Prosessielementti viittaa verkoston jatkuvaan muutostilaan yritysten tavoittellessa tehokkaampaa toimintaa ja parempaa asemaa verkostossa. Uusien innovaatioiden avulla korvataan vanhoja prosesseja ja pyritään parantamaan yhteistyötä ja saamaan kriittisempiä voimavaroja toimijan hallintaa.

3 VERKOSTOSUHTEEN OHJAUS

Verkostosuhteen ohjaukselle voidaan nähdä ainakin kolme perustetta. Ensinnäkin, yritysten verkostoitumisella tavoiteltavat hyödyt kuten kustannustehokkuus, korkea ja tasainen laatu, toimitusaikojen lyhentäminen, tuotteiden ja palveluiden yhdistäminen, uusien tuotteiden ja teknologioiden kehittäminen, uusille markkinoille pääsy, kilpailuvoiman parantaminen, liiketoimintaprosessien uudistaminen ja kokonaan uuden liiketoiminnan synnyttäminen (Möller et al (2004) ovat käytännössä samoja asioita joita perinteisen vertikaalisen yrityksen sisällä tavoitellaan. Koska verkostoituneeseen toimintamalliin liittyy samanlaisia tuotto-odotuksia ja kustannuksia kuin perinteiseen liiketoimintaan, on perusteltua sanoa, että verkostosuhdetta tulisi ohjata ja johtaa.

Toinen, mutta käytännössä tärkein syy siihen, miksi verkostosuhdetta tulisi ohjata ja johtaa, liittyy verkostoteorian yhteydessä paljon käytettyihin oletuksiin ihmisen opportunistisesta käyttäytymisestä, rajoittuneesta rationaalisuudesta ja informaation epäsymmetrisyydestä. Kyseiset käsitteet ovat peräisin transaktiokustannus- ja agenttiteoriasta ja ne molemmat pohjautuvat neoklassiseen talousteorian. Kappaleessa 3.1 käydään tarkemmin läpi kyseiset teoriat ja niiden vaikutus verkostosuhteiden ohjaukseen. Kolmas syy, miksi yritysten tulisi ohjata ja johtaa verkostosuhteitaan liittyy siihen, että yritysten resurssit, lähtökohdat ja tavoitteet yhteistoiminnalle saattavat olla varsin erilaisia.

Näihin kolmeen edellä mainittuun seikkaan vastatakseen verkostossa toimivien yritysten tulisi kehittää yhteistoimintaa ohjaavia menetelmiä. Erilaisten ohjausmenetelmien avulla pyritään vaikuttamaan verkostokumppanin toimintaan siten, että se parhaiten täydentää yrityksen omia prosesseja ja tavoitteita. Management Control Package -ajattelun mukaisesti yrityksen eri toiminnanohjausjärjestelmien tulisi olla sisäisesti integroituneita toisiinsa ja tällä tavoin toimia kokonaisvaltaisena pakettina täydentäen toinen toisiaan (Otley 1980). Näin ollen myös verkostosuhteen ohjausmenetelmille asetettavat vaatimukset tulisi sovittaa yhteen sisäisten ohjausmenetelmien kanssa.

Seuraavassa kappaleessa luodaan katsaus transaktiokustannus- ja agenttiteorioiden avulla verkostoituneen yrityksen keskeisiin kysymyksiin opportunistisesta käyttäytymisestä, rajoittuneesta rationaalisuudesta ja informaation epäsymmetrisyydestä sekä käsitellään tulosohjauksen ja käyttäytymisen ohjauksen yhteys markkinaehtoiseen toimintaan sekä vertikaaliseen hierarkiaan. Tämän jälkeen paneudutaan ohjausmenetelmien jaotteluun formaalien ja epäformaalien menetelmien avulla. Näkökulmaa syvennetään tulosohjauksen, käyttäytymisen ohjauksen ja sosiaalisen ohjauksen näkökulmasta.

3.1 Ohjauksen lähtökohdat

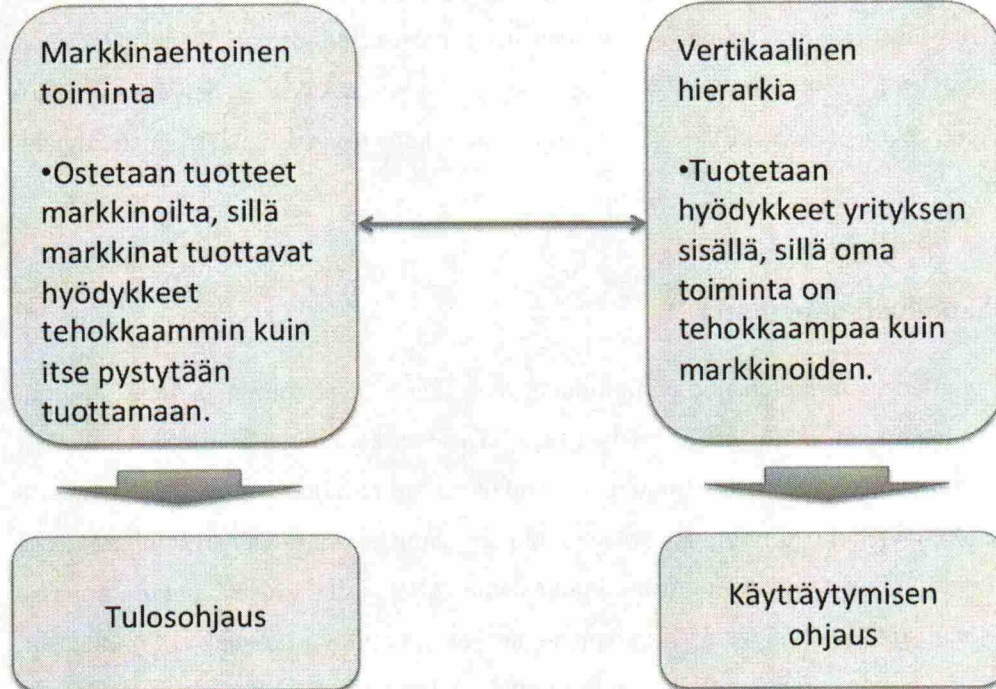
Kahden välisiä suhteita ja niiden ohjausta tarkasteltaessa tutkijat ovat perustaneet teoriansa pitkälti transaktiokustannus- ja agenttiteoriaan (Håkansson & Lind, 2006). Teoriat ovat jokseenkin yhteneväiset sillä molemmat pohjautuvat neoklassiseen talousteorian sekä omaavat samat oletukset ihmisen käyttäytymisestä. Seuraavaksi käydään läpi transaktiokustannusteorian keskeistä käsitteistöä ja kappaleessa 3.1.2 perehdytään agenttiteoriaan.

3.1.1 Transaktiokustannusteoria

Verkostoista puhuttaessa tarkoitetaan pohjimmiltaan yritysten välistä toimintaa joka sijoittuu markkinoiden ja hierarkian väliin (esim. Ebers 1997). Toisessa ääripäässä, markkinaehtoisessa toiminnassa, tehokkuuteen päästään tuotantokustannukset minimoiden, mikä käytännössä tarkoittaa alihankkijoiden ja toimittajien ankaraa kilpailuttamista. Vertikaalisessa hierarkiassa puolestaan liiketoiminnan ulkoiset transaktiokustannukset, joita ovat muun muassa kilpailuttamis-, alihankkijan vaihtamis-, valvonta- ja yhteydenpitokustannukset (Williamson 1985) pyritään minimoimaan hoitamalla kaikki toiminnot organisaation sisällä.

Liiketoimintaverkkojen perusideana on minimoida näiden kahden ääripään huonot puolet ja maksimoida yhteistyön edut. Verkostonäkökulmaan transaktiokustannusteoria luo viitekehyksen kahteen tärkeään kysymykseen: ensinnäkin, missä olosuhteissa verkostoituminen on yritykselle sopivin vaihtoehto ja toiseksi, millainen toiminnanohjauspaketti tulisi rakentaa verkostosuhteen hallinnoimiseksi (Hopper et al 2007). Edellistä kysymystä tarkasteltaessa saadaan transaktiokustannusteorian avulla luotua tulosohjauksen ja käyttäytymisen ohjauksen äärimuodot, joiden pohjalta esitellään kappaleissa 3.2.1 ja 3.2.2 kyseisiin ohjausmenetelmiin käytettäviä menetelmiä. Oheisessa kuvassa 4 on esitelty transaktiokustannusteorian yhteys tulosohjauksen ja käyttäytymisen ohjauksen äärimuotoihin. Tämän jälkeen perehdytään tarkemmin kysymyksiin, missä olosuhteissa verkostoituminen on yritykselle sopivin vaihtoehto, mikä on transaktio ja transaktiokustannus sekä miten ihmisen oletetaan käyttäytyvän transaktiokustannusteorian mukaan.

Kuvio 3. Transaktiokustannusteorian yhteys tulosoajukseen ja käyttäytymisen ohjaukseen



Transaktio ja transaktiokustannus

Transaktiokustannusteoria pohjautuu Ronald Coasen (1937) urauurtavaan artikkeliin 'The Nature of the Firm' joka pyrkii selittämään millaisen hallintorakenteen yritys rakentaa transaktioidensa ympärille kun se tietää transaktioon vaaditun panoksen erityisyyden, toistuvuuden ja epävarmuuden. Valittu hallintorakenne on se joka minimoi transaktiosta aiheutuneet kustannukset. (Chiles & McMackin 1996, 73-74).

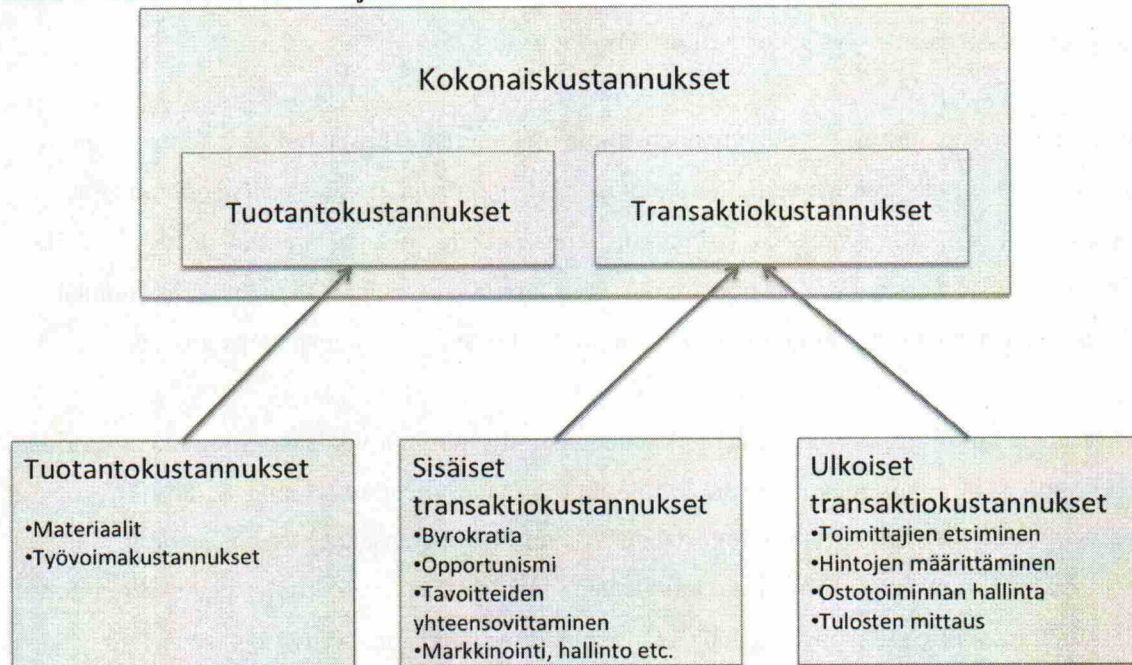
Transaktiokustannusteorian perusyksikkö on transaktio. Transaktio tapahtuu, kun hyödyke tai palvelu (verkostometaforan mukainen toiminto) siirtyy kahden teknologisesti erillään olevan yksikön välillä (Williamson 1985, s. 1), yksi toiminnan vaihe päättyy ja toinen alkaa (Williamson 1987, s. 163). Sillä, tapahtuuko transaktio yrityksen sisällä vai kahden yrityksen välillä, ei ole

väliä. Transaktioita voidaan luonnehtia kahden muuttujan perusteella. Näitä ovat tuotantoresurssien erityisyys ja epävarmuus (Williamson 1981).

Tuotantoresurssien erityisyydellä viitataan niihin mahdollisiin kustannuksiin, jotka aiheutuvat transaktiota tukevan toimipaikan, investoinnin tai henkilöstön myymisestä tai muuntamisesta toiseen käyttöön, jos yhteistyö esimerkiksi myyjän tai ostajan välillä päättyy. Korkea tuotantoresurssien erityisyys syntyy, kun investointia ei voida käyttää kuin muutaman liiketoimintasuhteen tarpeisiin ja suhteen päättymisen tekisi investoinnista tarpeettoman.

Epävarmuus tarkoittaa astetta, minkä tarkkuudella aiottu toiminta voidaan varmuudella suorittaa sekä ympäristön ennustettavuutta missä transaktio aiotaan toteuttaa (Hopper et al 2007 s.283). Epävarmuuden kasvaessa transaktiokustannukset nousevat. Transaktiokustannusteorian mukaan yritys kasvattaa omaa toimintaansa niin kauan, kun sisäiset transaktiokustannukset alittavat ulkoiset transaktiokustannukset. Kun tämä raja ylittyy, kannattaa yrityksen ostaa hyödykkeet markkinoilta. Seuraavassa kuvassa on koottu transaktiokustannusten muodostuminen.

Kuvio 4. Transaktiokustannusten jakautuminen



Muokattu Camrass & Farncombe (2001)

Rajoittunut rationaalisuus ja opportunisti

Williamsonin (1985, s. 44-49) mukaan transaktiokustannusteoria tekee kaksi oletusta ihmisen perusominaisuuksista. Ensimmäisellä, rationaalisen ajattelun rajallisuudella, tarkoitetaan ihmisen kykyä tehdä loppuun asti mietittyjä päätöksiä. Teorian mukaan päätöksentekijät perustavat päätöksensä järkeen, mutta tietyt neurologiset rajat, kuten kyky käsitellä suurta tietomäärää virheettömästi tulevat vastaan. Myös esimerkiksi kielelliset rajoitteet monikulttuurisessa työympäristössä voivat vaikuttaa viestinnän tehokkuuteen ja toiminnan rationaalisuuteen. Toisella oletuksella, opportunistilla tarkoitetaan transaktiokustannusteorian yhteydessä ihmisen käyttäytymistä epärehellisin keinoin tai yleisten normien vastaisesti omaa etua ajaen. Opportunistisen käyttäytymisen välttämiseksi ja epätäydellisten sopimusten vuoksi verkoston toimijat joutuvat valvomaan yhteisiä toimintojaan.

3.1.2 Agenttiteoria

Agenttiteoria on ollut yksi tärkeimmistä laskentatoimen teorioista viimeisen 25 vuoden aikana (Chapman et al 2007, s. 247) ja toiseksi käytetyin transaktiokustannusteorian jälkeen tutkittaessa yritysten välisten suhteiden ohjausta (Håkansson & Lind, 2006). Agenttiteoriaa käytetään laskentatoimen tutkimuksessa vastaamaan kahteen toisiinsa liittyvään kysymykseen jotka ovat: (i) miten informaation, laskentatoimen ja palkitsemisjärjestelmän ominaisuudet vaikuttavat kannustinongelmiin, ja (ii) miten vallitsevat kannustinongelmat vaikuttavat informaation rakenteeseen, laskentatoimeen ja kannustinjärjestelmiin (Chapman et al 2007, s. 247).

Agenttiteoria tuo verkostoteoriaan tärkeän näkökulman epätäydellisestä sopimuksenteosta, sillä teorian yksi huomio on ettei kaikkia tulevaisuuden tapahtumia vielä tiedetä sopimusta tehtäessä. Siihen, miksi sopimus on epätäydellinen, vaikuttavat kaksi agenttiteorian oletusta, jotka ovat informaation epäsymmetrisyys ja opportunistinen käyttäytyminen. (Hopper et al 2007, s. 284). Näistä oletuksista ensimmäinen, informaation epäsymmetrisyys tarkoittaa sellaista tilannetta, jossa verkostosuhteen toisella osapuolella on hallussaan sellaista tietoa, jota se voisi halutessaan käyttää suhteen toista osapuolta vastaan. Tämän vuoksi verkostosuhteessa tulisi pyrkiä mahdollisimman avoimeen tiedon vaihtoon jotta informaation epäsymmetria pienenesi. Toisen tärkeän elementin, opportunistin, välttämiseksi yritysten tulisi tarjota kannustinjärjestelmät ohjatakseen ja motivoidakseen verkostokumppanin toimintaa haluttuun suuntaan.

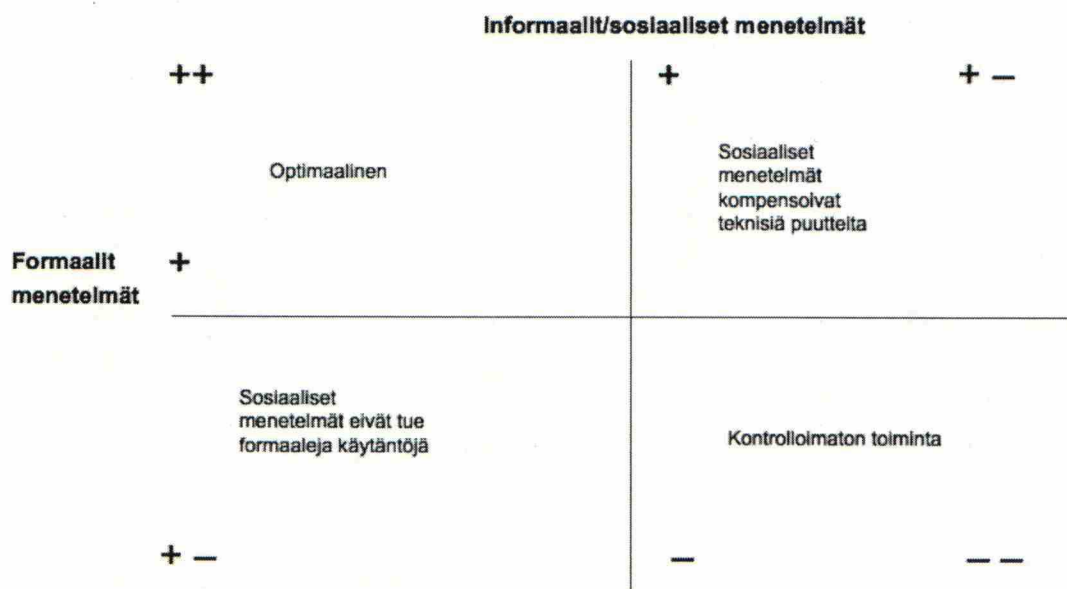
3.2 Ohjausmenetelmät

Verkostoitumista voidaan pitää yrityksen strategisena valintana, jonka tuottoja ja kustannuksia tulisi pystyä arvioimaan. Keskeistä verkostoituneen yrityksen ohjauksen kannalta ovat esimerkiksi arvoketjun hallinta ja optimointi sekä päätöksenteko ostamisesta ja valmistamisesta. Periaatteessa verkostotoimijan kustannuslaskenta saattaa jopa yksinkertaistua, kun yleiskustannusten sijasta voidaan käyttää alihankinta- ja ostohintoja. (Varamäki et al 2003)

Otley (1980) on esittänyt yleisen Management Control Package -viitekehyksen, niin sanotun toiminnanohjauspaketin, jossa esitetään kuinka yrityksen toiminnanohjausjärjestelmien tulisi toimia toisiaan tukien ja täydentäen. Aikaisempaan tutkimukseensa viitaten Otley (1999) esitti myöhemmin viisi kysymystä joiden avulla laskentatoimen tutkija voi arvioida laskentamenetelmien sopivuutta ja tavoitteellisuutta suhteessa yrityksen tavoitteisiin. Otleyn esittämät toiminnanohjausmenetelmät, joiden avulla hän vastasi esittämiinsä kysymyksiin – budjetointi, taloudellinen lisäarvo ja tasapainotettu tuloskortti – ovat kuitenkin vain osa taloudellista ohjausta, sillä viimeaikoina laskentatoimen tutkimuksessa on formaalien ohjausmenetelmien lisäksi annettu painoarvoa myös informaaleille, sosiaalsiin suhteisiin perustuville menetelmille. Esimerkiksi Lincoln ja Kallenberg (1992) sekä Macintosh (1994) ovat ehdottaneet informaalien ohjausmenetelmien painoarvon lisäämistä yritysten toiminnan ohjauksessa.

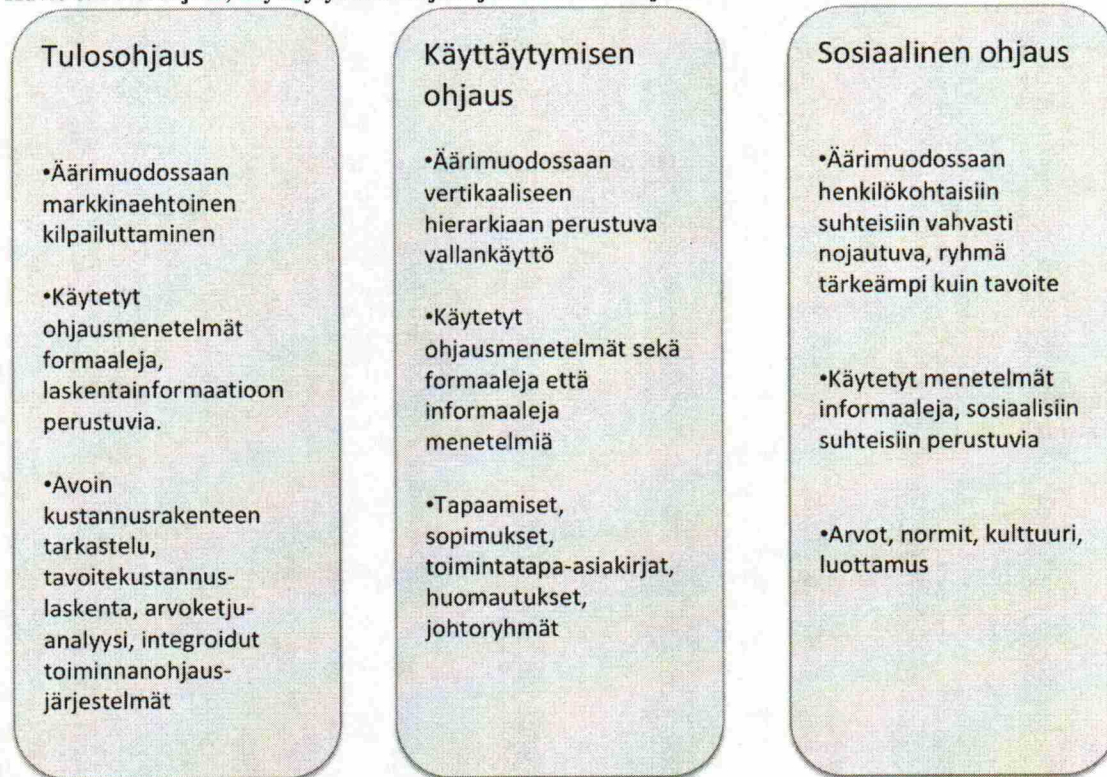
Oheisessa kuviossa nro. 6 on esitetty jaottelu formaalien ja informaalien eli sosiaalisten menetelmien välillä. Kuvasta näkee, kuinka sosiaalisilla menetelmillä voi korvata mahdollisia teknisiä puutteita ja kuinka sosiaalisten menetelmien tulisi tukea formaaleja menetelmiä. Luonnollisesti yrityksen koko vaikuttaa ratkaisevasti toiminnanohjausmenetelmien valintaan, sillä pienemmillä yrityksillä ei ole välttämättä resursseja eikä edes tarvetta formaalien menetelmien kehittämiseen. Tätä oletusta tukee muun muassa Granlundin ja Taipaleenmäen (2005) julkaistu tutkimus yritysten ohjausmenetelmien elinkaaren eri vaiheista. Toisaalta isoissa yrityksissä informaalien menetelmien tulisi olla yhteneväisiä teknisten menetelmien kanssa.

Kuvio 5. Formaali ja epäformaali ohjaus



Seuraavaksi tutkimus perehtyy verkostosuhteen ohjaukseen kolmen eri näkökulman avulla jotka täydentävät jaottelua formaalien ja epäformaalien menetelmien välillä. Ensimmäisenä perehdytään tulosohjaukseen, joka perustuu asetettujen formaalien tavoitteiden saavuttamisen arviointiin. Toisena käydään läpi käyttäytymisen ohjaaminen, jonka perusideana on ensin määrittää kuinka osapuolten tulisi käyttäytyä ja tämän jälkeen arvioida miten osapuolet ovat käyttäytyneet. Sosiaalinen ohjaus viittaa arvoihin, normeihin ja kulttuuriin joilla on vaikutusta verkostosuhteen toimimisen kannalta. Tätä jaottelua on käyttänyt muun muassa Ouchi (1979), Dekker (2004) ja Hopper et al (2007). Kuviossa 7 on esitetty näiden ohjausmenetelmien taustat ja tärkeimmät piirteet.

Kuvio 6. Tulosohejaus, käyttäytymisen ohjaus ja sosiaalinen ohjaus



3.2.2 Tulosohejaus

Tulosohjauksella tarkoitetaan tavoiteltavan tuloksen määrittämistä, seuranta, arviointia ja mahdollista palkitsemista (Dekker 2004). Ohjausmenetelmän taustalla on oletus markkinaehtoisten hintojen saavuttamisesta. Koska tulosohjauksen tulisi heijastaa sitä, miten yhteistyöllä tavoiteltavat hyödyt on saavutettu, pitäisi mitattavien tulosten vastata mahdollisimman hyvin todellista tilannetta. Usein tulosohjausmenetelmät ovat formaaleja, laskentainformaatioon perustuvia ohjausmekanismeja, mutta esimerkiksi Van der Meer-Koistra ja Vosselman (2000) esittivät tulosohjauksen olevan eräänlainen sekoitus formaaleja ja epäformaaleja menetelmiä. Heidän tekemässä tutkimuksessa mitattiin ulkoistuksen toimivuutta ja hyötyjä seuraamalla muun muassa kustannuksia, tuottavuutta sekä asiakastytyvääisyyttä.

Seuraavassa käydään läpi eräitä Hopperin et al (2007) esittämiä esimerkkejä menetelmistä joita voidaan käyttää tulosohtjauksen toteuttamiseen. Näitä menetelmiä ovat laskentainformaation jakaminen eli niin sanottu open-book accounting, integroidut toiminnanohjausjärjestelmät, tavoitekustannuslaskenta sekä arvoketjuanalyysi.

Laskentainformaation avoin jakaminen perustuu siihen, että molemmat verkostoyhteistyön osapuolet jakavat sellaista laskentainformaatiota jota aikaisemmin on pidetty yrityksen sisällä. Tämän ansiosta toimintoihin saadaan läpinäkyvyyttä ja informaatiovirrat yritysten välillä toimivat tehokkaammin (Hopper et al 2007). Toisaalta kyseinen menetelmä saattaa jäädä yksipuoliseksi esimerkiksi vahvan päähankkijan puuttuessa alihankkijan operatiiviseen toimintaan läpinäkyvyyden lisääntyessä. Siksi onkin tärkeää ettei lisääntynyttä informaatiota käytetä väärin hyväksi.

Toinen menetelmä tulosohtjauksen suorittamiseen on integroitu toiminnanohjausjärjestelmä jonka avulla esimerkiksi ostotapahtuma ruokakaupassa kirjautuu reaaliaikaisesti tavarantoimittajalle. Tällä tavoin verkostoyhteistyön molemmat osapuolet saavat tarkkaa ja ajantasaista tietoa vallitsevasta tilanteesta. Tavoitekustannuslaskennan avulla taas pyritään karsimaan tuotteen kustannuksia vaikuttamalla koko yritykseen ja jakeluketjuun ennen kuin tuote on tuotettu (Hopper et al 2007). Arvoketjuanalyysia voidaan käyttää tuoteketjun yksittäisten toimijoiden toimintojen optimointiin. Menetelmän avulla johdon on mahdollista perehtyä jokaiseen prosessiin tuotteen valmistuksessa ja näin saada parempi ymmärrys eri kustannusten synnystä ja käyttäytymisestä (Dekker 2003).

Koska tulosohtjauksessa käytetään pääasiassa formaaleja menetelmiä, sijoittuu se kuvion 6 nelikentän ”formaalit ja epäformaalit ohjausmenetelmät” alaosaan. Vaikka tulosohtjauksen avulla pystytään saamaan erittäin tarkkaa tietoa toiminnasta esimerkiksi integroidun toiminnanohjausjärjestelmän avulla, saattaa tavoiteltavat hyödyt jäädä saavuttamatta, jos verkoston toimijat eivät tue käyttäytymisellään tulosohtjauksen käytänteitä. Seuraavaksi perehdytään käyttäytymisen ohjaukseen.

3.2.3 Käyttäytymisen ohjaus

Käyttäytymisen ohjaus määrittää kuinka verkostosuhteen osapuolten tulee käyttäytyä ja tämän jälkeen vertaa todellista käyttäytymistä sovittuihin sääntöihin (Dekker 2004). Ohjausmenetelmää voidaan verrata jossain määrin hierarkisen organisaation autoritääriseen vallankäyttöön. Verkostoja tarkasteltaessa käyttäytymisen ohjaus viittaa organisaatorajat ylittävään ohjaukseen. Esimerkiksi Gulati & Sighn (1998) ja Das & Teng (1998) perehtyivät tutkimuksissaan strategisista alliansseista käyttäytymisen ohjaukseen ja erityisesti siihen, miten tärkeä rooli kyseisellä elementillä on verkostosuhteen toiminnan kannalta. Heidän mukaansa verkostosuhteelle on ominaista tavoitteiden ristiriitaisuus ja toiminnan moniselitteisyys, minkä vuoksi käyttäytymisen ohjauksella eli muun muassa tapaamisilla ja sopimuksilla on merkittävä rooli yhteistyön onnistumisen kannalta.

Yleisiä käyttäytymisen ohjauksen menetelmiä verkostosuhteessa ovat erilaiset toimintatapa-asiakirjat, kirjalliset huomautukset säännöistä poikkeamista sekä henkilökunnan ohjeistukset ja koulutukset. Dekker (2004) teki havaintoja muun muassa ennalta määritellyistä tilaus ja osto-ohjeistuksista, toiminnallisista määrityksistä, innovaatio-ohjelmista, laatusuunnitelmista ja aineettoman omaisuuden käyttöoikeuksista. Lisäksi Dekkerin tutkimuksessa verkosto-organisaatioon muodostettiin verkoston johtoryhmä ja erilaisia toimintaryhmiä valvomaan yhteistyötä.

Hopperin et al (2007) mukaan erityisesti tapaamisten merkitys on suurin tarkasteltaessa käyttäytymisen ohjausta. Verkostosuhteen toimijoiden tulisi tavata säännöllisesti toimintamenetelmien kehittämiseksi ja esimerkiksi kustannusten karsimiseksi. Käyttäytymismalleista tulisi keskustella ja niitä tulisi tarkentaa epäselvyyksien välttämiseksi. Säännöllisten tapaamisten avulla luodaan verkostokumppaneille foorumi avoimen keskustelun mahdollistamiseksi.

Käyttäytymisen ohjaus täydentää siis tulosohtajasta muodostamalla eräänlaisen käyttäytymisen viitekehyksen toimijoiden yhteistyötä varten. Kuvioon 6 käyttäytymisen ohjaus sijoittuu jotakuinkin keskelle, jolloin se täydentää tulosohtajuksen formaalia luonnetta luomalla

käyttäytymisohjeistuksia ja sovittuja tapaamisia. Usein kuitenkin yhteistoiminnan alkuvaiheessa tulos- ja käyttäytymisohjauksen vaikutuksia voi olla vaikea arvioida. Tällöin sosiaalinen kontrolli voi nousta merkittävään asemaan.

3.2.4 Sosiaalinen ohjaus

Sosiaalinen ohjaus viittaa arvoihin, normeihin ja kulttuuriin jotka vaikuttavat verkostotoimijoiden käyttäytymiseen (Hopper et al 2007). Arvoilla viitataan niihin päämääriin joita verkostosuhteessa pidetään tärkeinä eli arvokkaina kun taas normien voidaan sanoa mahdollistavan pääsyn haluttuun päämäärään. Toisin sanoen normit ilmaisevat mitä saa ja mitä ei saa tehdä. Kulttuurilla viitataan verkostoyhteistyön myötä syntyneisiin jaettuihin merkityksiin ja yhteiseen ymmärrykseen. Vaikka sosiaalista ohjausta ei voida suunnitella eksplisiittisesti, pystytään siihen vaikuttamaan esimerkiksi verkostokumppanin valinnalla, järjestämällä säännöllisiä tapaamisia ja yhteisiä tapahtumia (Hopper et al 2007).

Myös luottamus liittyy vahvasti sosiaalisen ohjauksen käsitteeseen vaikka sen roolista onkin hieman erilaisia käsityksiä. Toisaalta luottamus on nähty formaalien menetelmien substituuttina, jolloin luottamuksen on nähty korvaavan formaaleihin menetelmiin perustuvia ohjauksen muotoja ja toisaalta komplementtina, jolloin luottamuksen lisääntyessä myös formaalien menetelmien käyttö on lisääntynyt (esim. Tomkins 2001 ja Gulati 1998). Tässä tutkimuksessa ei puututa tähän kysymykseen, vaan oletetaan korkean luottamuksen ja sosiaalisen kontrollin olevan tavoiteltava asia siitä huolimatta millaiset formaalit ohjausjärjestelmät verkostoyrityksillä on käytössä.

Luottamusta määriteltäessä on hyvä huomioda käsitteen liittyvän odotuksiin verkostokumppanin –joka voi olla esimerkiksi henkilö, osasto tai yritys, käyttäytymisestä. Ilman luottamusta kumppaneiden voi olla vaikea määrittää yhteisiä tavoitteita ja toiminnan pelisääntöjä. Lisäksi esimerkiksi tiimityöskentely erilaisissa ohjausryhmissä voi muodostua ongelmalliseksi ilman osapuolten välistä luottamusta. Sosiaalisen ohjauksen tehokkuutta voidaan parantaa lisäämällä avointa kommunikaatiota esimerkiksi säännöllisten tapaamisten ja erilaisten ongelmatilanteiden

yhteisratkaisun muodossa ja luomalla henkilökohtaisia suhteita osapuolten avainhenkilöiden välille. (Hopper et al 2007)

Luonnollisesti sosiaalinen ohjaus sijoittuu kuvion 6 nelikenttään epäformaalille akselille taulukon oikeaan laitaan, sillä sosiaalisiin menetelmiin ei katsota liittyvän formaaleja menetelmiä. Sosiaalisten menetelmien oletetaan täydentävän formaalien menetelmien puutteita.

Ohjausmenetelmien yhteenveto

Verkostosuhteen ohjausmenetelmiä voidaan tarkastella kolmen eri ulottuvuuden avulla. Nämä ulottuvuudet täydentävät viitekehystä formaalien ja epäformaalien menetelmien välillä ja ne ovat tulosohjaus, käyttäytymisen ohjaus ja sosiaalinen ohjaus. Tulosohtauksella tarkoitetaan tavoiteltavan tuloksen määrittämistä, seuranta, arviointi sekä mahdollista palkitsemista. Tulosohtausmenetelmät ovat usein formaaleja, laskentainformaatioon perustuvia ohjausmekanismeja. Käyttäytymisen ohjaus perustuu siihen, että ensin määritellään kuinka verkostosuhteen osapuolten tulee käyttäytyä ja tämän jälkeen arvioidaan todellista käyttäytymistä verrattuna sovittuihin toimintatapoihin. Käyttäytymisen ohjauksella on erittäin tärkeä rooli verkostosuhteen toiminnan kannalta, sillä usein toimijoiden tavoitteet ovat ristiriidassa ja toimintaan liittyy moniselitteisyyttä. Käyttäytymisen ohjauksella tarkoitetaan muun muassa säännöllisiä tapaamisia ja erilaisia sopimuksia. Sosiaalisella ohjauksella viitataan jaettuihin arvoihin, normeihin, kulttuuriin ja luottamukseen. Arvoilla viitataan verkostosuhteen tavoitteisiin ja normit ilmaisevat mitä saa ja mitä ei saa tehdä. Kulttuurilla viitataan verkostoyhteistyön myötä syntyneisiin jaettuihin merkityksiin ja yhteiseen ymmärrykseen. Luottamus määritellään toimijan odotuksista suhteessa verkostokumppaniin.

3.3 Teoreettinen viitekehys ja ohjauksen analyysitaso

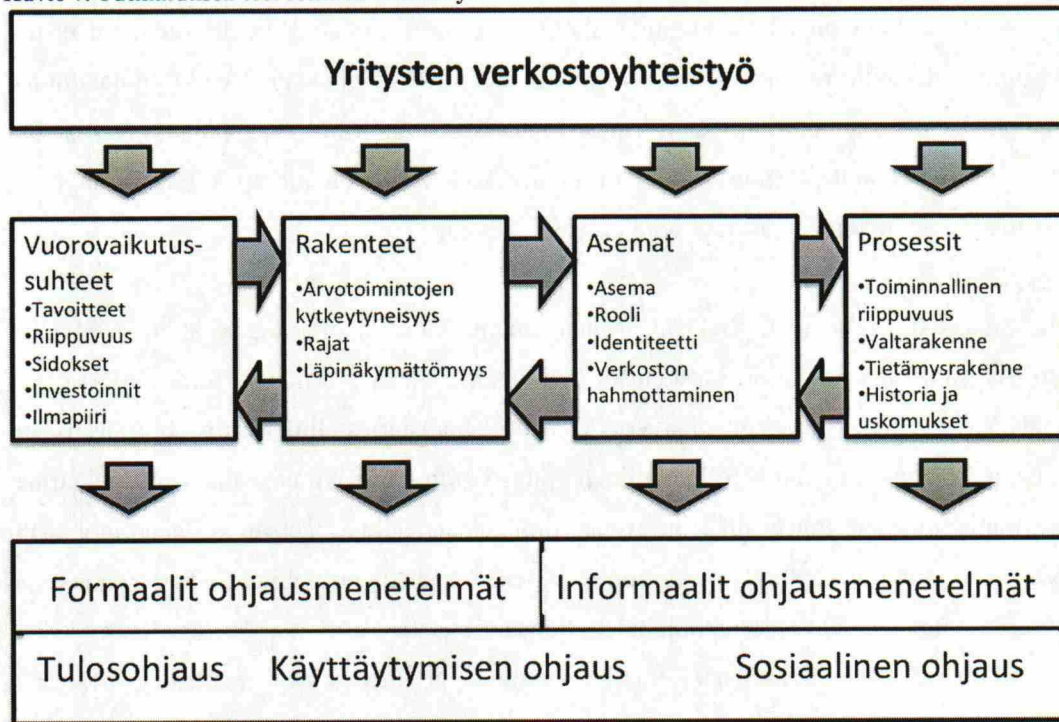
Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu verkostoteoriasta sekä yrityksen ohjausjärjestelmiin liittyvästä teoriasta. Jotta ohjausmenetelmiä ja niiden toimivuutta voidaan arvioida, on ensin pyrittävä ymmärtämään toimintakenttää, jossa näitä menetelmiä sovelletaan. Tätä toimintakenttää lähestytään ensin perehtymällä yritysten verkostoyhteistyöhön. Tämä luo pohjan tarkastella toimijoiden verkostoitunutta toimintaa liiketoimintaverkon peruselementtien kautta, joita ovat vuorovaikutussuhteet, rakenteet, asemat sekä prosessit.

Yrityksen ohjausjärjestelmiä käsitellään Management Control Package-ajattelun (MCP) mukaisesti ja ohjausmenetelmiin lasketaan kuuluvaksi sekä formaalit että informaalit menetelmät. MCP-viitekehysten mukaan yrityksen eri ohjausjärjestelmien tulisi olla sisäisesti integroituneita toisiinsa ja näin ollen niiden pitäisi toimia kokonaisvaltaisena pakettina täydentäen toinen toisiaan. Formaalit ja informaalit ohjausmenetelmät jaetaan kolmeen luokkaan jotka ovat tulosohtaus, käyttäytymisen ohjaus sekä sosiaalinen ohjaus. Tulosohtaus ja käyttäytymisen ohjaus ovat teoriapohjaltaan transaktiokustannusteorian määrittämät kaksi ohjauksen ääripäätä. Nämä ääripäät –markkinaohjaus ja hierarkinen kontrolli, ovat ne näkökulmat, joiden väliin verkostosuhteiden ohjaus muodostuu.

Menetelmät, joita tulosohtaukseen käytetään liittyvät laskennallisiin tavoitteisiin kuten avoimeen kustannusrakenteen tarkasteluun sekä tavoitehinnoitteluun. Käyttäytymisen ohjauksella viitataan soveltuihin käyttäytymismalleihin, kuten tapaamisiin sekä sopimuksiin ja sosiaalisella ohjauksella arvoihin, normeihin, kulttuuriin ja luottamukseen. Tämän jaottelun avulla tutkimuksen kohteeksi on mahdollista ottaa eri kokoisia yrityksiä joilla on eri tasoisia ohjausmenetelmiä.

Seuraavassa kuvassa on esitetty tutkielman teoreettinen viitekehys.

Kuvio 7. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys



Ohjauksen analyysitaso

Tutkielman empiriaisuus ja ohjauksen analyysi on jaettu kahden teeman mukaan joiden avulla pyritään vastaamaan asetettuihin tutkimustavoitteisiin. Teemat rakentuvat tutkielman teoriaosuudessa esiteltyjen teorioiden pohjalta ja vastaavat tutkielman kysymyksenasettelua. Teemat ovat:

1. Verkostoyhteistyö ja verkostosuhteen peruselementit
2. Verkostosuhteen ohjaus ja peruselementtien vaikutukset

Verkostoyhteistyötä tarkastellaan liiketoimintaverkon peruselementtien näkökulmasta. Koska tarkoituksena on löytää ominaisia piirteitä tietyille elementeille, käsitellään elementit tutkielman viitekehyksen mukaisesti, ei yrityskohtaisesti, sillä elementtien vaikuttavuus ei ole sama kaikissa yrityksissä. Tämä johtuu toisaalta siitä, että tarkasteltavat suhteet ovat sekä toimittaja- että asiakassuhteita sekä siitä, että case-yritykset eivät ole pääasiallisesti saman tuotanto- tai tuotekehitysketjun jäseniä, vaan valittuja yrityksiä yhdistää samassa alueellisessa verkostossa toimiminen. Elementtien osalta tutkimuksessa pyritään siis löytämään tiettyjä säännönmukaisuuksia tietyssä tilanteessa. Näitä voivat olla esimerkiksi yrityksen asema tai riippuvuus suhteessa käytettyyn ohjauksen muotoon.

Verkostosuhteen ohjauksen elementit –tulohjaus, käyttäytymisen ohjaus ja sosiaalinen ohjaus, jaetaan heikkoon, keskivahvaan sekä vahvaan ohjaukseen. Tätä jaottelua on käyttänyt mm. Kohtamäki (2005). Tässä tutkimuksessa ohjausmenetelmien jako kolmeen osaan mahdollistaa eri menetelmien vaikuttavuuden arvioimisen. Ohjauksen vahvuuden tasoon vaikuttavat yrityksen mahdollisuus ja halu vaikuttaa ohjauksen muotoon sekä mahdollisuus käyttää ohjausta hyväkseen neuvottelutilanteessa. Lisäksi eri ohjausmenetelmiin vaikuttavat seuraavat seikat: 1) Tulohjauksen tasoon vaikuttavat muun muassa potentiaalisten toimittajien lukumäärä, toimittajan vaihtamisesta aiheutuvat kustannukset sekä kilpailuasema. 2) Käyttäytymisen ohjaukseen vaikuttavat muun muassa vaatimusten luonne ja ongelmiin reagoiminen. 3) Sosiaaliseen ohjaukseen vaikuttavat muun muassa tapaamisten luonne ja suhteiden laatu. Ohjausmenetelmien tarkastelu jakautuu siten kahteen osaan, jossa ensimmäinen tarkastelee ohjausmenetelmiä työkalutasolla, esimerkiksi sopimuksia tai avointa kustannusrakenteen tarkastelua, ja toinen taso tarkastelee ohjausmenetelmien äärimuotojen ilmenemistä. Seuraavassa taulukossa on esitelty ohjauksen tason päättelysäännöt.

	Päätelysääntö	Sääntöön liittyvä kysymys
Tulosohjaus	Käytetyt tulosohjausmenetelmät	Mitä formaaleja ohjausmenetelmiä käytetään verkostosuhteen ohjaukseen?
	Mahdollisuus vaikuttaa käytettyihin menetelmiin	Miten ohjausmenetelmät on valittu?
	Potentiaalisten kumppaneiden määrä	Minkälainen asema yrityksellä on suhteessa kumppaniin?
	Mahdollisuus vaihtaa kumppani	Miten riippuvainen yritys on kumppanista?
Käyttäytymisen ohjaus	Käytetyt käyttäytymisen ohjausmenetelmät	Mitä valvontaa, koulutusta ja sopimuksia ym. ohjaukseen käytetään?
	Mahdollisuus vaikuttaa käytettyihin menetelmiin	Miten ohjausmenetelmät on valittu?
	Ongelmiin reagointi	Miten ongelmiin reagoidaan?
Sosiaalinen ohjaus	Suhteiden synty	Miten kumppanuussuhde on syntynyt?
	Tiedon jako	Miten tiedonjakoon suhtaudutaan?
	Tapaamisten tiheys	Miten säännöllisesti tavataan kumppania?
	Luottamus	Miten luottamusta kuvaillaan?
	Sosiaalisten suhteiden merkitys	Miten sosiaalisia suhteita kuvaillaan?

Taulukko 1. Ohjausmenetelmien arvioinnin päätelysäännöt

Ohjausmenetelmien tasoa formaalien ja epäformaalien välillä arvioidaan sanallisten kysymyksien lisäksi myös haastateltavien subjektiivisella näkemyksellä, sillä haastateltavia pyydetään piirtämään kuvioon formaalit ja epäformaalit ohjausmenetelmät oman yrityksensä taso. Tätä tasoa voidaan verrata tutkimuksen tekijän havainnoimaan tasoon.

4 METODOLOGIA

Tutkielman empiirisessä osassa selvitetään haastattelututkimuksen avulla case-verkoston ohjausmenetelmiä suhteessa esiteltyyn teoriaan ja viitekehykseen. Seuraavassa käsitellään tutkimusmenetelmän valintaan ja aineiston keräämiseen vaikuttavia seikkoja.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen tilanteen sekä siihen liittyvien ilmiöiden ja tapahtumien ymmärtäminen. Tutkimuksen kohteena ovat yleensä ihmiset ja asiat niiden luonnollisessa toimintaympäristössä ja kerätty informaatio perustuu ihmisten tai organisaatioiden omiin kokemuksiin ja tuntemuksiin. Koska tämän tutkimuksen kohdeaineisto koostuu viidestä yrityksestä ja tutkimuksen tarkoituksena on selvittää verkostosuhteen ohjausmenetelmiä ja niiden toimivuutta voidaan todeta, että kvalitatiivinen tutkimusote on tässä tapauksessa oikea vaihtoehto.

Tutkimuksen toteutustavaksi on valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu, sillä teemahaastattelun avulla pystytään keskustelemaan helpommin henkilökohtaisista ja arkaluonteisista asioista, kuten verkostokumppanin valintaan vaikuttavista tekijöistä. Teemahaastattelussa tutkija johdattelee haastateltavaa tiettyjen teemojen ympärille ja samalla sallii tietyntyyppisen tulkinnanvaraisuuden aiheiden ympärille. Menetelmän avulla aiheen tulkinnanvaraisuuden lisäksi haastateltavan luomat merkitykset tulevat esiin mikä voidaan nähdä mielenkiintoisten lisäkysymysten lähteenä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, s. 48 ja 104, Eriksson & Koistinen 2005, s. 27)

4.2 Aineiston valinta ja analyysimenetelmä

Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä puhutaan usein otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, sillä menetelmän avulla pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin. Haastateltavien lukumäärään voidaan ottaa kantaa niin sanotun saturaatio-käsitteen avulla, jonka mukaan tutkija haastattelee niin monta henkilöä että seuraava henkilö ei enää tuo

merkittävää lisäarvoa tutkimuksen kannalta. Käsitettä voidaan kuitenkin pitää subjektiivisena, sillä tutkija tekee päätöksen haastatteluvien lukumäärästä ja näin ollen aineiston edustavuudesta ei voida tehdä täysin varmaa johtopäätöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58-60).

Tämän tutkimuksen harkinnanvaraisen näytteen muodostavat viisi yritystä jotka kuuluvat alueellisen kehittämisen näkökulmasta muodostettuun liiketoimintaverkkoon. Alkujaan verkosto perustettiin markkinointiyhteistyön parantamiseksi ja koulutetun sekä osaavan työvoiman houkuttelemiseksi. Tällä hetkellä verkoston tavoitteena on verkostoyritysten kilpailukyvyyn parantaminen, liiketoiminnan edellytysten kehittäminen ja uuden liiketoiminnan synnyttäminen verkostoyhteistyötä vahvistamalla.

Hirsjärvi ja Hurme (2001, s. 136) hahmottelevat laadullisen analyysin pääpiirteitä seuraavaan tapaan:

1. Analyysi alkaa usein jo itse haastattelutilanteessa. Kun tutkija tekee haastattelun, hän voi jo haastattellessaan tehdä havaintoja ilmiöistä niiden useuden, toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella. Hän voi tyypitellä tai hahmotella malleja syntyneistä havainnoista. Hän voi kerätä lisää aineistoa tarkistaakseen jonkin kehittelemänsä hypoteesin tai mallin.
2. Aineistoa analysoidaan yleensä ”lähellä” aineistoa ja sen kontekstia. Laadullisessa tutkimuksessa säilytetään aineisto sanallisessa –jopa osittain alkuperäisessä, muodossa.
3. Tutkija käyttää päättelyä joka voi olla joko induktiivista tai abduktiivista. Induktiivisessa päättelyssä tutkijalla on keskeistä aineistolähtöisyys. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on valmiina joitakin teoreettisia johtoideoita joita hän pyrkii todentamaan aineistonsa avulla.

Tutkielman empirian analyysi aloitettiin jo haastatteluvaiheessa. Aineiston kuvauksella pyritään antamaan mahdollisimman todenmukainen kuva tutkimuksen kohteesta. Osaa

haastattelumateriaalista täydennettiin myöhemmin puhelinkeskustelujen avulla. Aineisto on luokiteltu teemojen mukaan ja analyysi rakentuu eri teemojen yhdistämisestä.

5 EMPIRIA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten alueellisesti muodostettua verkostoa voidaan kehittää ohjausmenetelmien näkökulmasta. Tutkimusta varten haastateltiin alueellisessa verkostossa toimivien yritysten edustajia sekä verkoston kehittämispäällikköä. Haastatellut yritykset ja henkilöt valittiin yhteistyössä verkoston kehittämispäällikön kanssa. Haastattelut tehtiin viiteen eri yritykseen ja haastateltavia oli yhteensä seitsemän. Haastateltavat henkilöt olivat joko johto - tai päällikötasoisia ja heillä kaikilla oli kokemusta verkostosuhteiden hoidosta.

Empiria on jaettu kahteen pääosaan, joista ensimmäisessä käsitellään ja etsitään yritysten verkostoituneen toiminnan piirteitä liiketoimintaverkon peruselementtien avulla. Luku 5.1 ei täten varsinaisesti vielä anna aihetta analyysiin, vaan luo pohjan empirian toiselle osalle. Toisessa osassa arvioidaan yritysten käyttämiä ohjausmenetelmiä tulosohtauksen, käyttäytymisen ohjauksen ja sosiaalisen ohjauksen näkökulmasta. Löydettyjä ohjausmenetelmien tasoja yhdistetään tämän jälkeen liiketoimintaverkon eri elementteihin. Tavoitteena on löytää, miten eri liiketoimintaverkon peruselementit vaikuttavat käytettyihin ohjausmenetelmiin.

Yritysten kuvaus

Tämän tutkielman aineisto on koottu kone- ja metalliteollisuuden yrityksistä, jotka ovat saman alueellisen verkoston aktiivisia jäseniä. Kyseiseen toimialaan kuuluu metallituoteteollisuus, koneteollisuus, kulkuneuvoteollisuus, esimerkkeinä risteilijät ja erityislaivat, massa- ja paperikoneet, kiven ja mineraalien käsittelylaitteet, laivojen ja voimaloiden moottorit, konehuoneettomat hissit, nosturit ja nostimet sekä metsä- ja maatalouskoneet. Nämä ovat esimerkkejä edellä mainituista tuotteista, joista vientiin päättyy 65 prosenttia.

Vaikka yritykset kuuluvatkin samaan alueelliseen verkostoon, eivät ne ole saman tuotantoketjun jäseniä. Kaksi haastateltua yritystä työllisti alle 50 henkilöä, ja ne voidaan luokitella

tilastokeskuksen kokoluokituksen mukaan pienyrityksiksi. Kaksi työllisti alle 250 työntekijää, ja ne täyttivät keski-suuren yrityksen tunnusmerkit. Suurin tutkielman kohteena ollut yritys työllisti yli 250 henkilöä ja se luokitellaan suureksi yritykseksi. Taulukossa 2 on kuvattu haastatellut henkilöt sekä tiedot yrityksistä.

Yritys	Haastateltu henkilö	Henkilöstö	Tuotteet ja palvelut	Asema
A	Pääsuunnittelija	<250	Metallirakenteiden ja niiden osien valmistus	Järjestelmätoimittaja
B	Toimitusjohtaja, Suunnittelupäällikkö, Ostopäällikkö	>250	Koneiden, laitteiden ja prosessilaitosten toimittaja	Päätoimittaja
C	Toimitusjohtaja	<50	Teollisuuden erikoiskoneiden valmistus	Päätoimittaja
D	Hallituksen puheenjohtaja	<250	Linja-autojen ja peräkärryjen valmistus	Päätoimittaja
E	Toimitusjohtaja	<50	Metallirakenteiden ja niiden osien valmistus	Kapasiteettialihankkija

Taulukko 2. Haastatellut yritykset

5.1 Yritykset verkostoviitekehyksessä

Verkoston ohjausta tutkittaessa on ymmärrettävä yrityksen toimintakenttä ja sen vaikutukset yrityksen toimintaan. Seuraavassa kappaleessa annetaan kuva siitä, millaista verkostoyhteistyötä tutkitut yritykset tekivät. Tämän jälkeen perehdytään verkostotoimijoiden vuorovaikutussuhteisiin, verkoston rakenteisiin ja asemiin sekä prosesseihin.

Yritysten verkostoyhteistyö

Kaikilla haastatelluilla yrityksillä oli laajamittaista verkostoyhteistyötä eri sidosryhmiin, mutta varsinaista tiiviimpää yhteistyötä tehtiin vain muutaman yrityksen kanssa yrityksen koosta riippumatta. Yritys B:n alihankinnasta vastaava kuvasi suhteita seuraavasti:

”Tässä hankintapuolella on niin kuin fiftysixty, että puolet on syvempää ja puolet on kapasiteettialihankintaa. [...] Sit on kourallinen toimittajia kenen kanssa on syvempää, tietynlaisia yhteisiä rahoituskuvioitakin, muitakin kuin pelkkään hankintaan ja laskunmaksuun [...] Jos siitä yrittää kiteyttää jotakin [miten toiminta eroaa normaalista ostaja-myyjä -suhteesta] niin eihän siinä ole kuin luottamus minkä ympärille tää homma perustuu [...] et se on vuosien juttu kun siihen lähetään tämmöstä tekemään...”

Käsitys verkostoyhteistyöstä oli kolmella yrityksellä haastattelun alussa laajempi kuin tutkimuksessa käytettävä käsitteistö, mutta tarkentavilla kysymyksillä yritysten edustajat pystyivät yksilöimään yksiselitteisesti tärkeimmät verkostokumppanit. Esimerkiksi yritys C kertoi haastattelun alussa, ettei verkostosuhde eroa ”välttämättä kovin paljoo” perinteisestä toimittaja-asiakassuhteesta, mutta haastattelun edetessä hän täydensi muutaman suhteen olevan ”elintärkeä” yrityksen toimintakyvyn kannalta ja että niihin on panostettu sekä rahallisesti että henkilösuhteiden kautta:

"Työkalupuolella voi sanoo et on [tehty] jopa investointeja, jos ei nyt ihan kokonaisia työstökoneinvestointeja mutta kuitenkin apuvälineitä.. ..ja sitten kun siellä henkilöt vaihtuu niin joutuu taas rakentamaan sen luottamuksen puolin ja toisin, mikä on ollut näin pitkässä historiassa joskus aika hankalaakin. "

Myöskään yritys B:n suunnittelupuoli ei tehnyt alussa eroa perinteiseen toimittaja-asiakassuhteeseen, vaan totesi, että *"jos homma on hoidettu huonosti niin silloinhan ei oo tehty näitä yhteistyösopimuksia ja sitten lähtään hädän tullen hakemaan porukkaa mistä milloinkin,"* mutta myöhemmin haastattelussa kävi ilmi että yhden kumppanin kanssa tehdään erittäin *"säännönmukaista"* yhteistyötä ja suhdetta varten on perustettu ohjausryhmä valvomaan sen toimintaa.

Yritys D:llä oli partner-sopimus erään yrityksen kanssa, jonka myötä tuotteen tuotekehitys, suunnittelu ja valmistus oli ulkoistettu heille ja suhdetta kuvattiin näin ollen erittäin tiiviiksi. Toisaalta alihankkijoihin nähden suhteita oli kehitetty huomattavasti vähemmän ja lukumäärällisesti vain yhden tietyn tuotteen kanssa toimitusketjun yhteistoimintaa tehostamalla. Yritys E teki yhteistyötä *"jota voi sanoa verkostoyhteistyöksi"* kahden yrityksen kanssa. Näihin yhteistyökuvioihin kuului muun muassa avoin kustannusrakenteen tarkastelu, yhteisten tuotantovälineiden käyttö ja tietynasteiset salassapitovelvoitteet.

Verkostoyhteistyö koettiin siis tiiviimmäksi yhteistyöksi perinteiseen kilpailuttamiseen ja markkinoilta ostamiseen verrattuna, mutta haastattelujen perusteella verkostosuhteeseen ja sen kehittämiseen liittyi vahvasti liiketoiminnalliset tavoitteet ja elementit kuten tutkielman teoriaosassa ennakoitiin (kts. kpl. 1.1). Vaikka verkostokumppanin kanssa tehty yhteistyö olikin syvempää, tapahtui transaktiot varsin usein markkinaperusteisesti. Yritys A kuvasi tätä tilannetta seuraavasti:

"Meillä on asiakas mikä tarvii jonkun laitteen.. ..me kehitetään sitä omaa organisaatiota et on näitä suunnitteluja ja muita. Ei sieltä [asiakkaalta] oo tullu meille vaatimuksia siitä, vaan sieltä on tullut tarpeita ja me vastataan niihin tarpeisiin. Elikkä siinä on tällänen imuohjautuvuus."

Tutkielman verkostokumppanuudet olivat syntyneet joko edellä mainitun "imuohjautuvuuden" kautta tai työntekijöiden siirtyessä toisen toimijan palvelukseen. Olennaista kaikissa vakiintuneissa verkostosuhteissa oli, että niissä kumppanuuden katsottiin olevan niin mielekästä toimintaa, että siitä haluttiin pitää kiinni. Tämän vuoksi esimerkiksi suunnittelun ostopalveluita pyrittiin tasaamaan ajallisesti, jottei hyvä kumppani joutuisi taloudelliseen ahdinkoon. Tätä toteutettiin muun muassa ottamalla "hyvät tyypit" hiljaisempina aikoina erilaisiin kehitysprojekteihin mukaan. Toinen merkittävä huomio oli se, että verkostoyhteistyötä kehitettiin innokkaammin asiakkaaseen kuin toimittajaan nähden, eli taustalla häilyi asiakaslähtöisyys. Seuraavaksi tarkastellaan haastateltuja yrityksiä liiketoimintaverkkojen peruselementtien kautta.

5.1.1 Verkoston vuorovaikutussuhteet

Vuorovaikutussuhteilla tarkoitetaan niitä suhteita joiden avulla yritykset oppivat tuntemaan toisensa liiketoimintaverkossa. Yritysten oppiessa toisten toimijoiden erityispiirteitä suhteet kehittyvät ja toiminnan laadun parantamiselle luodaan puitteet. Seuraavassa perehdytään haastateltujen yritysten verkostosuhteisiin Möllerin et al (2004) esittämien vuorovaikutuskomponenttien näkökulmasta. Näitä ovat suhteen suoruus tai epäsuoruus, toimijan ja verkoston tavoitteet, toimijan riippuvuus verkostosta, sidosten laatu sekä ilmapiiri.

Suhteen suoruus ja epäsuoruus

Haastatteluissa käsiteltiin pääasiassa suoria yritysten välisiä verkostosuhteita, mutta toisaalta tämän tutkimuksen kohteena olevan alueellisen verkoston kehittämisprojektissa on mukana myös paljon sellaisia yrityksiä joilla ei ole suoraa liiketoimintasuhdetta verkoston jäsenten kanssa.

Näitä alueellisen verkoston epäsuoria suhteita käsiteltiin pääasiassa erillisillä kysymyksillä liittyen yhteistoiminnan kehittämiseen erilaisten tapaamisten ja tietokantojen muodossa. Tästä huolimatta myös muutama niin sanottuun epäsuoraan verkostosuhteeseen liittyvä asia tuli ilmi. Esimerkiksi yritys E kertoi, että tiivistäessään toimintaa uuden kumppaninsa kanssa heiltä tulee todennäköisesti katoamaan yksi melko merkittävä asiakas, sillä tämän asiakkaan ja yritys E:n kumppanin välillä on kilpailusuhde ja teknologian on pelätty siirtyvän näiden toimijoiden välillä. Syntyvän kumppanuuden odotukset olivat kuitenkin niin korkealla, että yritys oli valmis ottamaan riskin yhden asiakkaansa menettämisestä.

Tavoitteet

Yritysten tavoitteet yhteistoiminnalle liittyivät kuormituksen ja laadun tasaisuuteen, laadun tasoon, joustavuuteen, tuotteiden kehittämiseen ja kustannusvaikutuksiin. Yrityksen B tavoitteet juonsivat juurensa siihen, että heidän ”oma organisaatio on viritetty tiettyyn tasoon” ja liikevaihdon vaihdellessa ylös alas ”osa menee omalla kuormalla ja sen jälkeen otetaan ulkoa”. Yritys B:n yhteistyön tavoitteisiin kuului myös se, että ei anneta toimittajien sitoutua liikaa yhteen päämieheen:

”[...] on meilläkin tapauksia että ollaan rajoitettu kapasiteettia ja sanottu että hankkikaa muitakin asiakkaita jos meidän osuus liikevaihdosta on liian suuri. Sitte haetaan ite niitä muita vaikka ne huutaa että pystys tekee enemmän. Meillä on tietysti siitäkin huonoja esimerkkejä et on käyny joskus huonosti. [...] jos meillä on puol vuotta jossain vaiheessa hiljaisempaa ja sit taas tulee kauhee rytinä ni se toimittaja onkin konkurssissa. Sit ei oookkaan sitä hyvää toimittajaa enää. ”

Kaikilla haastatelluilla yrityksillä yhteistoiminnan tavoitteet liittyivät myös tuotteiden kokonaisvaltaisemman vastuun siirtämiseen verkostokumppanille tai verkostokumppanilta toimijalle, riippuen tietysti siitä oliko haastateltava yritys päätoimittaja, järjestelmätoimittaja vai

alihankkija. Tämän tavoitteen kohdalla korostuivat edellä mainitut ”imuohjautuvuus” ja kustannushyötyjen saaminen (yritys D):

”että Suomessakin kannattaa tällöisiä tulevaisuudessakin rakentaa niin meidän täytyy olla koko ajan vaan kustannustehokkaampia kuin kilpailijat jossain Puolassa. Eli löytää sellasia yhteistyökumppaneita joiden kanssa me voidaan kehittää sitä tuotetta, joko niin, että siihen tulee jotain lisäominaisuuksia tai miten kehitetään kokonaiskonseptia niin, et se ois halvempi.”

Ylipäättään toiminnan kehittämiseen oltiin halukkaita panostamaan, jotta kustannukset pysyisivät aisoissa. Kahdessa yrityksessä puhuttiin tuotannon moduloimisesta, jolloin tuotetta pystyttäisiin vakioimaan ja tätä kautta kustannuksia karsimaan. Verkostoyhteistyön näkökulmasta nämä kaksi yritystä puhuivat ydinosaamiseen keskittymisestä, ”et vaikka halutaan pitää ne näpeissä mut kumminki siten et se päävastuu on siellä [toimittajalla] et meidän henkilöstön ei tarvii olla niin sanotusti vetureina siinä vaan yhdysmiehinä pikemminkin”.

Tavoitteisiin liittyi myös vahvasti toiminnan jatkuvuus, jotta yritysten ei tarvitsisi etsiä uusia kumppaneita. Jatkuvuudessa nähtiin tärkeäksi se, että ”hintataso mikä on joskus saavutettu ja tehty ei paljon poikkeaa [aikaisemmasta hintatasosta]”. Jatkuvuudessa nähtiin myös kytkös vastuun jalkauttamiseen verkostokumppanille siten, ”että toimija toimii itsenäisesti ja vastuullisesti ja tarvittaessa pystyy käymään meidän asiakkaan luona tai vaikka työmaalla ratkomassa asioita jos tarve tulee. Et kun tehään joku tunti pyynnöstä niin se ei oo vielä hirveen paljoo”.

Yritysten verkostokumppanien tavoitteita arvioitaessa suurin osa tavoitteista oli saman suuntaisia kuin toimijoilla itsellään, mutta etenkin toiminnan kehittämisen kannalta tavoitteissa ilmeni ristiriitaisuuksia. Saman suuntaiset tavoitteet liittyivät pitkäjänteiseen yhteistyöhön, laadun

tasaisuuteen ja kustannustehokkuuteen. Yhteistoiminnan kehittämiseen liittyvät tavoitteiden ristiriidat liittyivät puolestaan siihen, ettei verkostokumppani nähnyt ”mitään hyötyä” toiminnan kehittämisestä haluttuun suuntaan. Tämä oli tietysti verkostotoimijan subjektiivinen näkemys kumppanin ajatuksista, mutta toisaalta kolme haastateltua järjestelmä- tai päätoimittajatasoista yritystä sanoi, että jos toiminnan kehittämiseen ja syventämiseen ei haluta lähteä, on heidän pakko lähteä etsimään toista yhteistyökumppania rinnalle joko Suomesta tai ulkomailta. Tämän perusteella voisi tulkita, että toiminnan kehittämisestä saattaisi olla paljonkin hyötyä verkostokumppanin tulevaisuutta ajatellen.

Toisaalta haastateltu alihankkijayritys kertoi nimenomaan yhdeksi päätavoitteekseen että ”määrätyt osat asiakkaan liiketoiminnasta [siirretään] tähän meille”. Ristiriidaksi tavoitteiden välillä tämän yrityksen edustaja sanoi, ettei potentiaaliset kumppaniyritykset ole halukkaita ulkoistamaan näitä toimintoja, vaan aina tunnutaan etsivän kapasiteettia läänin rajojen ulkopuolelta. ”Siis meidän tavoitehan olis tehdä asiakkaan tuotteet periaatteessa ihan valmiiks jos se vaan käy”. Näin ollen sekä ostajalla että myyjällä oli samanlaiset tavoitteet tämän asian suhteen, mutta yhteistoiminta ei ollut vielä syventynyt.

Suunnittelupuolella tavoitteiden ristiriita liittyi työsuoritusten hinnoitteluun, sillä ostajapuolella oleva yritys halusi ehdottomasti siirtyä kiinteään hinnoitteluun tuntihinnoittelun sijasta. Haastatellun yrityksen mukaan suunnittelutoimistot eivät ole halukkaita siirtymään kiinteään hintaan sillä ”se tunti-laskutus on varma nakki”:

”me haluttais nähdä se niin et meil ois niin osaavia kumppaneita et kun me kerrotaan et tämmöset koneet ja linjat tähän sisältyy niin sen jälkeen se ois, et me hoidetaan se linjan suunnittelu, et se maksaa ton verran ja me hoidetaan se ja se tulee tolla päivämäärällä. Et ollaan puolitosissaan uhkailtu että jos ei tahti parane niin kyllä meillä on sitten tuolla meren takana yhteistyökykyisempiä ja oma-aloitteisempia ja ennakoluulottomampia ja

pidemmälle tähtäävämpiä kumppaneita. [...] usein suunnittelutoimisto inisee et tota lähtötietoa ei vielä tiedetä, ei me voida tehdä vielä mitään tai sen takii ei voida antaa kiinteätä hintaa kun toi layoutti saattaa vielä muuttua ja tottahan se on. Mut jos me lähtään joka tämmönen detsku varmistamaan niin meillä loppuu aika ja resurssit ja sit lopulta mielenkiintokin. Et jos me lähtään kattoo niin huolella se toimeksianto niin eihän me enää suunnittelijaa siihen tarvita vaan piirtäjä.”

Riippuvuus ja sidokset

Kaikki haastatellut yritykset olivat jollain tapaa riippuvaisia verkostokumppaneistaan, mutta toiset selkeästi enemmän kuin toiset. Liialliseen riippuvuuteen liittyvät riskit tiedostettiin kaikissa yrityksissä mutta toisaalta kilpailutilanne oli ajanut muutaman yrityksen hyvinkin läheisiin yhteistyökuvioihin kumppaninsa kanssa. Yritys E:ssä oltiin tekemässä merkittävää koneinvestointia asiakkaalta vuokrattuun teollisuushalliin ja toiminnan uskottiin tiivistyvän lähitulevaisuudessa. Yritys A puolestaan kertoi, että aina kun he ottavat asiakkaalta uuden tuotteen niin se on merkittävä investointi, koska ensimmäinen tuote joudutaan tekemään edullisesti ja prosessin käynnistäminen vaatii paljon pääomaa. Yritys B kuvasi riippuvuutta ja sidoksia seuraavasti:

”Kaikenlaista löytyy, variaatioita, suunnittelua, jotkut toimittajat tekee tiettyjä laitteita mitä ei tee kukaan muu eikä tehdä itekkään enää ja keskittyy tiettyyn osuuteen, tietää et kun kauppa tulee, jos siellä on tämmönen laite niin se toimittaja tietää et hän tekee tämän.”

Kuten tavoitteidenkin kohdalla, yritykset tiedostivat myös liiallisen riippuvuuden vaarat. Toisaalta kaikissa yrityksissä juuri riippuvuuden ja sidosten astetta haluttiin lisätä siirtämällä erilaisia tuotantokokonaisuuksia verkostokumppanin vastuulle, liittyivät ne sitten osakokonaisuuksien valmistukseen tai suunnittelun kokonaisvaltaiseen hoitamiseen. Tämä luo mielenkiintoisen asetelman tarkasteltaessa yritysten käyttämiä verkostosuhteiden

ohjausmenetelmiä, joita tarkastellaan kappaleessa 6.2. Yrityksissä haluttiin siis jakaa enemmän vastuuta, mutta riippuvuus nähtiin ongelmaksi.

Ilmapiiri

Verkostosuhteiden ilmapiirin kuvaukset jakautuivat jokseenkin kahtia. Pienemmillä yrityksillä verkostosuhteiden ilmapiiriä pidettiin todella hyvänä, kun taas isompien yritysten puolelta arvioitiin enemmän tyytymättömyyttä. Yritys C joka on henkilöstön määrällä mitattuna melko pieni kuvasi suhteiden ilmapiiriä seuraavasti:

”Sanoisin että meillä on todella hyvät suhteet näihin tärkeisiin alihankkijoihin, on ollu aina ja on edelleen. Ei tässä liihotella puolin eikä toisin, että jos on joskus epäonnistuttu, niin ei siitä oo mitään riitaa nostettu koskaan sen kummemmin. Et se on sovittu ja seuraavassa tilanteessa korvattu jos on jotain korvauksia jouduttu tekemään. Mut ei oo tarvinnu riidellä sillä tavalla.”

Samoin yritys E joka on kooltaan melko pieni ja toimii alihankkijana totesi ettei *”aitoa verkostoyhteistyötä”* muiden isompien yritysten kanssa ole kuin heidän tämän hetkisten yhteistyökumppaneittensa kanssa, ja näiden suhteiden ilmapiirissä ei ole ollut valittamista. Yritys B:llä, joka on globaali toimija, ilmapiiriä kuvattiin hyväksi, mutta toisaalta säröjä ilmapiiriin aiheutti edustajan mukaan *”ihan perussyyt”*:

”esimerkiksi meidän oma paja [maassa x] mikä tällä hetkellä on, ni jotkut ei halua ymmärtää ettei kannata Suomessa tehdä kaikkea vaan kannattaa tehdä jossain muualla. Varsinkin jos projektikohde on siellä lähempänä niin kaikki järkisyyt puoltaa tekemistä siellä päin. Joltain sitten vähenee työt.”

Keskikokoisessa yrityksessä D koettiin myös ilmapiiriin liittyviä haasteita, mutta siellä ongelma tunnistettiin oman organisaation sisältä. Yrityksessä tuotekehityksen henkilöstö, jonka tehtävänä

on löytää ratkaisuja ongelmiin, toimi verkostosuhteiden näkökulmasta moitteettomasti, mutta siinä vaiheessa kun verkostokumppanuuden hallinta siirtyi tuotekehityksestä parin vuoden jälkeen ostotoiminnan puolelle, kumppanuus alkoi säröillä. Yrityksessä ostotoiminnan puolelta ei löytynyt enää sellaista osaamista, jonka pohjalta rakentavaa keskustelua pystyttiin käymään, saati sellaista, jonka pohjalta kehitysprojektien avulla kyettiin puuttumaan tuotteen ominaisuuksiin tai kustannuksiin. Niinpä yhteistoiminta eräässä verkostosuhteessa oli päätyntä siihen, että *”joka vuosi lähetettiin vain lappu”* jossa todettiin hintojen nostopaine kustannusten nousun vuoksi. Tämän jälkeen yrityksissä *”väännettiin, että korotetaanko vai ei”*.

Keskikokoisella yrityksellä A oli yksi erittäin hyvässä kunnossa oleva asiakassuhde ja toinen, jossa oli ollut *”salamointia kahteen suuntaan”*. Ensiksi mainitussa yhteistyökuviossa yritysten välillä oli tehty pitkän ajan yhteistoimintasuunnitelmat ja toiminnan koettiin olevan *”hirveen vahvaa”*. Yritysten välillä kemiat toimi henkilötasolla ja myöskin *”hiljainen tieto”* oli mukana. Yrityksessä nähtiin että vuosien työllä avainhenkilöiden yhteistyö on muodostunut niin voimakkaaksi *”että kun toinen ajattelee jotain niin toisella syttyy aivokopassa et nythän se toinen ajattelee tota”*. Toisessa verkostosuhteessa yhteistyö oli puolestaan vielä alkuvaiheessa ja yrityksen edustaja totesi, *”ettei mikään yhteistyön aloittaminen ole helppoa”*. Suurimmat ongelmat liittyivät avainhenkilöiden kommunikoinnin puutteeseen ja hiljaisen tiedon siirtämiseen.

5.1.2 Verkostot rakenteina

Kyseessä olevan liiketoimintaverkon tutkimisen kannalta rakenteet muodostavat mielenkiintoisen viitekehyksen, sillä rakenteita tutkittaessa perehdytään muun muassa arvotoimintojen kytkeytyneisyyteen ja verkoston rajoihin, ja juuri nämä kaksi elementtiä vaikuttavat alueelliseen verkostoon yritysten erikoistuessaa omaan ydinosaamiseensa.

Teoriassa arvotoimintojen kytkeytyneisyydellä tarkoitetaan toimijoiden keskinäistä riippuvuutta eli sitä, miten erikoistuneita yritykset ovat tiettyyn tuotantomalliin. Verkoston rajoja käsittelevä teoria viittaa alueellisten paikallisverkkojen ja toiminnallisesti lähellä toisiaan olevien yritysten

verkostojen syntyyn. Verkoston läpinäkymättömyys osoittautui tarpeettomaksi käsitteeksi, sillä tutkimus perehtyi kahdenvälisiin ja näihin vaikuttaviin suhteisiin, eikä niinkään koko verkoston rakenteisiin niin sanotusti lintuperspektiivistä katsottuna.

Arvotoimintojen kytkeytyneisyys

Haastateltujen yritysten arvotoiminnot suhteessa verkostokumppaneihin eivät olleet yhtä suorapiirteisiä kuin tutkimuksen tekijä ennen haastatteluja odotti. Neljä viidestä haastatellusta yrityksestä oli projektitaloja, jossa tuotantoasteet vaihtelivat erittäin paljon tilausten mukaan. Näin ollen arvotoiminnot eivät näyttäneet olevan kovinkaan kytkeytyneitä. Haastattelujen edetessä kytköksiä kuitenkin löytyi erityisesti riippuvuudesta puhuttaessa. Yritys C, joka toimi projektitalona sanoi, ettei tärkeimpiä suhteita *”voi pistää kerralla poikki. Jos sen [suhteen] pistäis poikki niin sen uuden vastaavan löytäminen vois kestää vuosia”*. Yritys B:llä oli saman suuntaisia kokemuksia samasta asiasta. Erään alihankkijan kanssa yhteistyö oli ollut liian läheistä ja lopputulos oli ollut negatiivinen:

”Jos on ite liikaa yhden varassa vaikka sitä verkostoa ja suhdetta hoitas kuinka ja jossain vaiheessa omistajataho on vaihtunut siellä toimittajan takana, tullu uudet strategiat ja sitä kautta tulee ennen kaikkea uudet hinnoittelut ja kasvutavoitteet ja tulostavoitteet, sit se ei käykkään yksin enää meidän kanssa ja sit ite ollaan et siinä saattaa mennä puol vuotta ennen ku saadaan käännettyä se homma jonnekin muualle.”

Toisaalta yritys A sanoi, ettei toiminta ja tuotteet olleet niin modulaarisia kuin annettiin ymmärtää, ja että tuotteistaminen ja tuotteiden hyötykäyttö oli vielä puolivälissä kyseisen teollisuusalan puolella. Yrityksen mielestä tämän tyyppinen vakiotuoteajattelu avaisi mahdollisuuden *”aivan uusille kustannustasoille ja hintaluokille”* ja tähän olisi mahdollisuus päästä piirustusten ja tuotteiden versiohallinnalla.

Verkoston rajat

Koska tutkielman tarkastelun kohteena on alueelliseen verkostoon kuuluvat yritykset, muodostaa liiketoimintaverkon peruselementti *verkoston rajat* mielenkiintoisen tarkastelunäkökulman. Tutkielman kohteena oleva alueellinen verkosto on määritellyt yhdeksi tavoitteekseen verkostoyhteistyön kehittämisen, ja näin ollen olisi luonnollista, jos yhteistyökumppaneita etsittäisiin aktiivisesti alueen yrityksistä. Ohjausmenetelmien suhteen voisi myös kuvitella rajojen vaikuttavan sosiaaliseen ohjaukseen ja prosessiohjaukseen. Haastattelujen edetessä kävi kuitenkin ilmi, ettei alueellinen näkökulma ollut yhtä vahvana esillä kuin sen voisi olettaa olevan.

Yritys B:n toiminnalla ei ollut alueellisia rajoja, vaan toimintaa harjoitettiin ympäri maailmaa varsin markkinaehtoisesti. Tätä edistivät muun muassa laajat tietojärjestelmäinvestoinnit sekä eri puolille maailmaa suuntautuvat toimitukset. Toisaalta erilaisten piirustusten konvertoiminen paikalliselle kielelle ja standardien yhtenäistäminen olivat olleet haasteita. Yritys E, joka on kooltaan melko pieni ja toimii alihankkijana sanoi, että *”se on päähankkijan tahdosta ja siellä määräytyistä henkilöistä kiinni miten syvälle he haluaa lähteä sitoutumaan ja kehittämään”*. Vaikka yritys E:n merkittävä yhteistyökumppani toimikin alueella, ei yritys maininnut alueellisten rajojen olevan kovinkaan vaikuttava tekijä. Yritys C:llä oli tavoitteena, että sen kaikki alihankkijat olisivat lähellä sen toimipistettä, sillä *”projektien alku- ja loppuvaiheessa joutuis muuten matkustamaan niin suunnattomasti”*. Yritys D:n mukaan ainoat rajat liittyivät henkiseen kapasiteettiin ja aikarajoitukseen. Henkisellä kapasiteetilla viitattiin pienen ja keskisuuren yrityksen henkilöstön lukumäärään ja osaamistasoon, sillä pk-yrityksissä työskentelevillä henkilöillä ei välttämättä ole kokemusta ulkomailla toimimisesta:

”Se on meille pk-yrityksille just se ongelma et ei meillä oo olemassa sellasta organisaatiota joka näitä kollais tuolla maailmalla, ja sen takiahan me päädytään helposti tässä lähellä olevaan ja se ei välttämättä ole paras. Et jos se on samalla teknisellä tasolla niin sehän on aina paras ottaa vierestä, mut mä vähän epäilen ettei ne oo.”

Aikarajoituksella tarkoitettiin sitä, että tuotteiden toimitusaikoja pyrittiin lyhentämään ja näin ollen fyysinen etäisyys ei saanut muodostua liian pitkäksi.

5.1.3 Verkostot yritysten asemina

Yrityksen asema suhteessa verkostokumppaniin riippuu yrityksen kontrolloimista resursseista ja suhteista, joita se ylläpitää kumppaniinsa. Jokaisella yksittäisellä toimijalla on tietty asema verkoston sisällä sekä tähän asemaan liittyvä rooli.

Asema

Kuten arvata saattoi, isoilla yrityksillä, jotka toimivat päätoimittajana tai järjestelmätoimittajana, oli vahva asema suhteessa alihankkijoihin ja toimittajiin. Vaikka yritys E kuvasi asemaansa suhteellisen vahvaksi siinä mielessä, että heitä pidetään ”varmana ja luotettavana toimittajana”, totesi hän tilaajan kuitenkin olevan ”aina astetta vahvempi”. Yritys E:n mukaan alihankintaan keskittyneessä liiketoiminnassa yrityksen omistamat koneet ja laitteet määrittävät erittäin paljon yrityksen asemaa suhteessa kumppaneihin, sillä muutamassa vuodessa esimerkiksi levynkäsittely on muuttunut laser-tekniikan ansiosta kustannustehokkaammaksi.

Yritys B:n asema ja rooli oli erittäin vahva:

”Kyllä mä sanoisin että meidän asema ja rooli on vahva koska kyllähän me sanellaan mitä tehdään ja millä ehdoilla me tehdään. Et joidenkin kohdalla on vähän ihmetyttänyt kun mä heitän sen yhteistyösopimuksen siihen, niin on pistetty nimet kursailematta alle suurin piirtein lukematta. Ja mun mielestä se on aika tiukkaa tekstiä kuitenkin.”

Yrityksen B mielestä syyt siihen, miksi heidän annettiin sanella säännöt liittyivät yrityksen kokoon, edistyneisiin työkaluihin ja järjestelmiin sekä siihen, että toiminta oli jatkunut jo useita vuosikymmeniä ja näin ollen toiminnan uskottiin jatkuvan myös tulevaisuudessa. Yritys A koki asemansa puolestaan ”ihan hyväksi”, sillä yrityksellä oli vahva keulakuva joka ”pystyy tuomaan

vahvoja ja luottamuksellisia yhteistyösuhteita” yrityksen asiakkaille. Yritys A painotti erityisesti luottamuksen merkitystä aseman muodostumisessa ja totesi seuraavaa:

”Luottamus, pelko, ne on sellasia sanoja et se loppuasiakas ostaa sen tuotteen kun se luottaa siihen päätoimittajaan ja tämä sama luottamus siirtyy järjestelmätoimittajatasolle asti. Kun me ostetaan tolta, me saadaan ihan varmasti hyvää tavaraa ja siin ei oo mitään sellasta pelkoo ettei se kelpais. Et tulee pienet jälkimarkkinointikustannukset.”

Yritys D:llä oli partner-suhde asiakkaansa kanssa, jolloin yhteistyö nähtiin tasavertaisena, mutta suhteessa toimittajiin yritys koki olevansa melko vahvassa asemassa. Yritys C koki olevansa ”aika spesialisoitunut asiakas”, sillä heidän tuotteensa poikkesivat siitä mitä perinteisesti ”Suomessa tehdään konepajoilla”.

Rooli

Tutkielmassa yritysten roolit pystyi jakamaa selkeästi kolmeen luokkaan, jotka olivat alihankkija, järjestelmätoimittaja sekä päätoimittaja. Alihankkija toimi tässä ketjussa alhaisimmalla tasolla, järjestelmätoimittaja puolivälissä ja päätoimittaja ylimpänä. Toiminta oli siten asiakaslähtöistä, tai ”imuohjautuvaa” kuten tutkielmassa tuli aikaisemmin ilmi, ja sillä, jolla oli valtaa sanella ehtoja näytti olevan myös halu tehdä niin. Tämä vaikutti myös verkostokumppaneihin, sillä vain kaksi yritystä kertoi toiminnan edenneen *partner-tasolle*, jossa ”imuohjautuvuus” ei enää ollut ylhäältä alas:

”Tää homma perustuu siihen imuohjautuvuuteen et se on se juttu, et ei me olla missään Venäjällä missä sanotaan että nyt meidän täytyy tää yhteistyö tehdä [...] Kun sitä imua tulee se ajautuu väkisinkin siihen, että me tarvitaan teiltä ennusteita ja aha, no sit me tarvitaan teidän kustannusrakenne ja sitä kautta se imuohjautuu yhteen ja ruvetaan tarkastelemaan sitä. Meillä yritys X:n kanssa imuohjaus on molempiin suuntiin, se suppilo on tasapaksu.”

Tämä ns. ”*tasapaksu suppilo*” laajensi tutkielman tekijän käsitystä yritysten ohjausmenetelmien rooleista erityisesti pisimmälle viedystä yhteistyöstä eli partner-suhteesta. Partner-suhteessa toimivilla yrityksillä sekä formaalit että epäformaalit ohjausmenetelmät oli viety erittäin pitkälle, ja toiminnanohjauksessa yritysten rajat olivat hämärtyneet vaikka mukana oli vielä tiettyä markkinaehtoisuutta. Yritys D:llä oli käytössä yhteinen tietojärjestelmä, kustannusrakenteet oli avattu ja toisaalta informaalien menetelmien näkökulmasta sekä luottamus että tiedon jako olivat erittäin pitkälle vietyjä elementtejä. Samoin yritys A oli käyttänyt samaa tietojärjestelmää kumppaninsa kanssa ja yrityksen edustajan mukaan partner-yrityksen tiloissa ”*ravattiin jatkuvasti*”.

Myös muilla yrityksillä näytti olevan halu kehittyä kohti partner-suhdetta. Esimerkiksi yritys E, joka toimi alihankkijana, kertoi että yrityksen pyrkimyksenä oli tiettyjen osakokonaisuuksien valmistuksen saaminen itselleen ja tämän myötä oman asemansa parantaminen. Tällaisen suhteen rakentaminen vaati useiden haastateltujen yritysten mielestä kuitenkin vahvan luottamuksen rakentamista yritysten välille, jolloin formaalit ja informaalit menetelmät ikään kuin muodostuvat yhteistyön syvenemisen myötä rungoksi tukemaan toimintaa.

Ohjausmenetelmien näkökulmasta juuri ”*imuohjautuvuus*” luo tarpeen kehittää erilaisia ohjausmenetelmiä ja viimeisessä ns. partner-vaiheessa informaalit sekä formaalit menetelmät toimivat täydentäen molempien osapuolten tarpeita, yhteistyötä sekä omaa liiketoimintaa ajatellen.

5.1.4 Verkostot prosesseina

Tarkasteltaessa verkostoja prosessien näkökulmasta liiketoimintaverkkojen peruselementeissä käsitellään yritysten toiminnallista riippuvuutta, suhteiden valtarakennetta, tietämysrakennetta sekä historiaa ja uskomuksia. Yritysten toiminnallista riippuvuutta ja valtarakenteita käsiteltiin jo tutkittaessa vuorovaikutussuhteita sekä asemia. Tässä kappaleessa perehdytään tarkemmin tietämysrakenteeseen ja tiedon jakamiseen sekä historiaan ja uskomuksiin.

Tietämysrakenne ja tiedon jakaminen

Osaamisen ja tiedon jakoon suhtauduttiin kaikissa yrityksissä varauksellisesti siten, että ainoastaan sellaista tietoa, jota mahdollisesti tullaan tarvitsemaan oltiin valmiita jakamaan. Toisaalta neljässä yrityksessä viidestä todettiin, että tietoa on pakko jakaa toimintaa tehostaessa. Tiedon jakaminen jaettiin tutkimuksessa kahteen kategoriaan, jotka olivat tuoteinformaatio ja taloudellinen informaatio. Tuoteinformaation jakaminen liittyi pääosin osaamisen siirtämiseen toiselle toimijalle ja hintainformaatio puolestaan yritysten väliseen valta-asemaan ja sen käyttöön. Akselilla alihankkija-järjestelmätoimittaja-päähankkija erityisesti kustannustietoa oltiin valmiimpia jakamaan asiakkaan suuntaan, mutta toimittajien kanssa keskusteltiin lähinnä tuoteinformaatiosta. Toki poikkeuksiakin löytyi. Yritys C, joka toimi päähankkijana ja oli siten periaatteessa sellaisessa asemassa ettei kustannustietoa juuri tarvinnut jakaa, kommentoi taloudellisen tiedon jakamista seuraavasti:

"[...] tänä päivänä tärkeiden alihankkijoiden kanssa voidaan jakaa aikalaille mitä tahansa, jollei nyt ihan sitä viimeistä kustannustietoa, mutta merkittävää osaa voidaan jakaa jopa sitäkin. Et onhan projekteja missä hinnoitellaan yhdessä se homma."

Yritys B, joka toimi päähankkijana kommentoi puolestaan taloudellisen tiedon jakamista kumppaneilleen erittäin niukaksi. Yrityksen edustaja kertoi humoristisesti, että *"neljännesvuosittain tulee pörssijulkaisut sitten että miten meillä menee"*, mutta esimerkiksi jonkin yksittäisen laitteen yhteydessä valmistuskustannusrakenteita oltiin avattu. Sen sijaan yrityksen toimittajilta kustannusrakenteen avaaminen oli huomattavasti yleisempää. Yritys D kuvasi tiedon jakoa suhteessa partner-yritykseensä siten, että *"ydinosaamista"* haluttiin varjella, mutta toisaalta yrityksenä heidän *"pitää osoittaa partnerilleen se, että tietyt kustannus-, osaamis- ja laatuvaatimukset täytyvät"*. Partner-suhteen alkuvaiheessa yrityksellä oli ollut iso kynnys avata sekä tuote- että talousinformaatiota, ja samanlaisia vaikeuksia yritys oli kokenut myös omien toimittajien kohdalla pyrkiessään syventämään suhdetta heidän kanssaan.

Syyt siihen, miksi taloudellista informaatiota käytiin läpi liittyivät yrityksen tarpeeseen todistaa oman toiminnan laadukkuus, mutta toisaalta kustannusrakenteen ja katteen tarkastelemisen välillä nähtiin selvä ero (Yritys D):

"Kustannusrakennetta ollaan käyty läpi et he [partner] tietää että tää meidän toiminta on yhtä älykästä kuin heidänkin toiminta, et tästähän siin on kysymys meidän kohdalla ja samasta myös meidän alihankkijan tai partnerin kohdalla. Mutta se ei meidän mielestä vielä kaikkien kohdalla toimi. Mutta kateasiat (on erikseen), eli kustannuksista puhutaan helposti, mutta katteista ei. Mut ei tänä päivänä enää oo oikeestaan mitään semmosta tietoo mitä vois pantata. Et vois sanoa et näitä ei anneta. Ja aina vaan voimakkaammin korostuu ne luottamukset ja sopimukset mitä siinä on ja sen takia näitä toimintoja ei voi kauheen monen kanssa tehdä."

Tietämysrakenne yritysten verkostosuhteissa jakaantui yleisesti siten, että ostajan tarvitsi antaa vähemmän tietoa erityisesti kustannuksiin ja katteisiin liittyen, mutta toisaalta partner-tasolla tiedon jakaminen oli molemminpuolista, eli "imuohjautuvuutta" tapahtui molempiin suuntiin ja niin sanottu kysynnän "suppilo oli tasapaksu" näiden yritysten välillä. Yritys E osuvasti totesi "rahan ratkaisevan", eli tuote- ja kustannustietoa jaettiin sen vuoksi, että päästäisiin "älykkäämpään" toimintaan.

Historia ja uskomukset

Historian aikana muodostuneet uskomukset vaikuttavat verkoston kehittymiseen, sillä uskomukset ohjaavat kumppanuusvalintoja ja vaikuttavat valittuihin strategioihin. Haastatelluissa yrityksissä yhteistoiminnan historia tuntui vaikuttavan merkittävästi siihen, miten esimerkiksi uuden verkostokumppanuuden muodostumiseen suhtauduttiin. Historian ja uskomusten näkökulmasta toimittajan asiakasyrityksen ostajien koettiin olevan yksi este toiminnan syventämiselle, sillä ostopuolen kulttuuri oli ainakin ennen ollut epäsuotuisa verkostoyhteistyön kehittämiselle. Erään uskomuksen mukaan aikaisemmin yritysten ostopuolella oli kilpailtu siitä, kuka pystyy kilpailuttamaan toimittajat tiukimmin tai kuka oli saanut ajettua eniten yrityksiä

konkurssiin. Tätä uskomusta tuki myös erään yrityksen kommentti siitä, ettei avoimeen tiedonjakoon henkilöstön osalta oltu heidän yrityksessä valmiita kuin ”25- prosenttisesti”.

Vaikka edellä kuvattu esimerkki markkinaehtoisen toiminnan historiasta vaikutti negatiivisesti uusien suhteiden syntyyn, oli historialla ja uskomuksilla myös toisessa suhdetason ääripäässä eli partner-suhteessa merkittävä vaikutus. Yritysten tiiviit verkostokumppanuudet olivat syntyneet yleensä kohtuullisen pitkän yhteisen historian kautta, ja toisaalta uskomukset potentiaalisen verkostokumppaniyrityksen ominaisuuksista vaikutti siihen, oltiinko kumppanuusneuvotteluja halukkaita edes harkitsemaan.

5.2 Verkostosuhteen ohjausmenetelmät

Tässä tutkimuksessa verkostosuhteen ohjausmenetelmät on jaettu formaaleihin ja informaaleihin menetelmiin. Formaaleilla menetelmillä tarkoitetaan laskentaa ja erilaisiin seurantamenetelmiin perustuvia systeemejä kun taas informaaleilla viitataan muun muassa luottamukseen, ihmissuhteisiin ja arvoihin. Tätä jaottelua täydennettiin teoriaosassa jakamalla ohjausmenetelmät tulosohtaukseen, käyttäytymisen ohjaukseen ja sosiaaliseen ohjaukseen.

Käytettyjen ohjausmenetelmien käyttöä arvioidaan asteikolla heikko-keskivahva-vahva. Kuten kappaleessa 3.3 *Teoreettinen viitekehys ja ohjauksen analyysitaso* esiteltiin, tarkastelunäkökulma heikon, keskivahvan ja vahvan osalta riippui muun muassa tutkielman tekijän haastattelujen tuloksena tehdyistä havainnoista siten, että yrityksen mahdollisuus ja halu vaikuttaa ohjauksen muotoon kertoivat ohjausmenetelmän vahvuudesta tai heikkoudesta sekä se, miten paljon ohjausmenetelmällä oli vaikutusta toimintaan. Kahdessa yrityksessä tarkasteltiin sekä toimittaja-että asiakassuhdetta.

Tulosohtauksen osalta haastatellut yritykset jakautuivat kolmeen ryhmään yrityksen koon mukaan. Yrityksillä C ja E, jotka olivat pienimpiä tutkimukseen osallistuneita yrityksiä

tulosohjaus oli tasoltaan heikko. Kahdella keskikokoisella yrityksellä A ja D tulosohjauksen taso toimittajiin nähden oli keskivahva ja asiakkaisiin nähden vahvaa. Tutkimukseen osallistuneella isolla yrityksellä B tulosohjauksen taso toimittajiin nähden oli vahva.

Käyttäytymisen ohjaus oli myös pienillä yrityksillä C ja E heikko. Keskikokoisilla yrityksillä, eli yritys A:lla toimittajien käyttäytymisen ohjaus oli heikko, mutta asiakkaaseen nähden vahva ja yritys D:llä toimittajan käyttäytymisen ohjaus oli keskivahvaa ja asiakkaan käyttäytymisen ohjaus oli vahvaa. Isolla yrityksellä B käyttäytymisen ohjaus oli vahvaa. Sosiaalinen ohjaus oli keskivahvaa yritys B:llä, D:llä sekä E:llä. Yrityksen A asiakassuhde ja C:n toimittajasuhde olivat sosiaalisen ohjauksen tasoilla vahvaa.

Yritys	Koko	Tarkasteltu suhde	Tulosohjaus	Käyttäytymisen ohjaus	Sosiaalinen ohjaus
A	Keskisuuri	Toimittaja/asiakas	Keskivahva/vahva	Heikko/vahva	Keskivahva/Vahva
B	Suuri	Toimittaja	Vahva	Vahva	Keskivahva
C	Pieni	Toimittaja	Heikko	Heikko	Vahva
D	Keskisuuri	Toimittaja/asiakas	Keskivahva/vahva	Keskivahva/vahva	Keskivahva/Keskivahva
E	Pieni	Asiakas	Heikko	Heikko	Keskivahva

Taulukko 3. Ohjauksen tasot

Seuraavaksi käsitellään nämä kolme ohjauksen muotoa haastateltujen yritysten osalta ja esitetään viitteitä siitä, miten verkostosuhteen elementit vaikuttavat käytettyihin ohjausmenetelmiin ja niiden toimivuuteen.

5.2.1 Tulosohejaus

Jokaisessa haastattelussa yrityksessä oli käytetty ehkä yleisintä tulosohejauksen muotoa, avointa kustannusrakenteen tarkastelua. Tämän lisäksi tavoitekustannushinnoittelu oli osassa yrityksistä käytössä. Haastatteluista tuli selkeästi esille yritysten motiivi käyttää tulosohejausta. Lähes jokaisessa yrityksessä tavoitehinnoittelu ja avoimen kustannusrakenteen käyttö liittyi kumppanin tai oman ”toiminnan älykkyuden” varmistamiseen. Tällä viitattiin siihen, ettei oma tai toimittajan hinta saanut erota markkinahinnasta kovin paljoa tai siihen, että jos asiakkaan toiminta oli ”viritetty tiettyyn tasoon”, niin toimittajan tuli pystyä työskentelemään esimerkiksi yhtä kustannustehokkaasti tai jopa tehokkaammin.

Seuraavassa on kuvattu haastateltujen yritysten tulosohejausmenetelmiä. Ohjauksen tasot käydään järjestyksessä vahva, keskivahva ja heikko. Jokaisen ohjausmenetelmän tason jälkeen tutkitaan tason suhdetta liiketoimintaverkon peruselementteihin.

5.2.1.1 Vahva tulosohejaus

Vahva tulosohejauksen taso löytyi kolmesta yrityksestä. Nämä olivat yritys A:n asiakassuhde, yritys B:n tulosohejaus toimittajiin nähden ja yritys D:n tulosohejaus asiakkaaseen nähden. Yritys B käytti tulosohejauksen toimittajan avoimen kustannusrakenteen tarkastelua ja tavoitehinnoittelua, jonka avulla yritys pyrki saamaan ”entistä tehokkaampia toimintamalleja” sekä asiakasyritykseen että omaan toimintaan, ja ”jakamaan työt entistä paremmin silleen, että kaikki tekee sitä missä on hyviä ja jättää muun tekemisen muille”. Yritys totesi, että vaikka kuinka tehdään yhteistyötä niin hinnan tasossa on aina ristiriita toimittajan ja asiakkaan välillä.

”Jonkun verran me seurataan säännöllisesti volyymeja ja hintojen kehittymistä ja toimitusaikojen täsmällisyyttä [...] että tää perusdata on olemassa. Et yleensä se on niin, et jos kaikki on ok niin silloin ei mitään kuulu. [...] Me kerrotaan yleensä et tällä hinnalla me ollaan tehty itte tai ostettu muualta, on se sitten totta tai ei, se on kaupankäyntiä ja sitten ne vastaa että pystyykö ne tähän vai ei. Tai sit haetaan yhdessä jotain muuta ratkaisua.”

Yritys B halusi siis varmistaa toimittajan toiminnan ”älykkyyden” seuraamalla hintoja sekä toimitusaikoja ja toisaalta kilpailuttamalla yhteistyökumppaninsa varsin markkinaehtoisesti. Toisaalta toiminnan ohjauksen painopisteen sanottiin olevan ”suhdepuolella”, sillä ihmiset hoitavat loppupelissä kaupankäynnin.

Yritys D:n vahva tulosohtauksen taso asiakkaaseensa nähden muodostui partner-suhteesta, jonka seurauksena yritys oli avannut oman kustannusrakenteensa kumppanilleen. Kustannusrakenne avattiin koska kyseessä oli ”yhteinen tuote” ja tälle tuotteelle ja sen ominaisuuksille piti sopia määrätyt hinnat sekä tarkastella sitä, mistä hinta muodostuu. Yrityksen mukaan kustannusrakenteen avaamisen jälkeen vuosittaiset mahdolliset hinnankorotukset pystyttiin neuvottelemaan yhteisymmärryksessä.

”Jos me saadaan pitää pitkäaikaiset sopimukset et nyt me tehdään tällänen yhteinen tuote niin kyllä me ollaan heille meidän kustannusrakenne avattu tästä yhteisestä tuotteesta koska meidän on pitänyt sopia määrätyt hinnat määrätyille tuotteille ja ominaisuuksille niin sit ollaan lähetty käymään läpi että mihin se perustuu. Ja sehän on se paras motivaattori kokonaistoiminnan kehittämiseen, et todetaan et hei, mites me tätä homma klaarataan että kummallekin tulee parempi kate.”

Myös yritys A:n vahva tulosohtauksen taso syntyi partner-suhteen myötä. Yrityksessä käytiin ”suoraan läpi valmistuskustannukset erilaisten kehitysprojektien avulla”. Yrityksessä avattiin tuotekustannukset siten, että niistä pystyttiin erottelemaan yrityksessä syntyneet kustannukset, alihankintakustannukset ja komponenttikustannukset. Myös tavoitehinnoittelu oli käytössä.

”Meil on hinnat mitkä on annettu ja sit on sopimusneuvotteluja missä aktivoidaan jotain yleiskustannuksien nousuja ja lisätään niitä hintoihin, ja voimakkaasti saadaan palautetta koko ajan et hintaa pitäis saada alas ja sit ollaan lähetty kehittämään tällasii yhteistyöprojekteja missä on ollu tavallaan se valmistuksen osaaminen, tätä suunnittelun osaamista. Kyseenalaistetaan

rakenteita ja katotaan mistä saatais hintaa pois. [...] Eli meidän asiakkaan on myös oltava valmis satsaamaan siihen jos me ollaan satsattu [...]"

5.2.1.2 Liiketoimintaverkon elementit ja vahva tulosohtaus

Tarkasteltaessa liiketoimintaverkon peruselementtien vaikutusta vahvaan tulosohtaukseen yrityksillä näytti olevan joko partner-suhde asiakkaan kanssa tai niin vahva asema tai rooli, että toimittajia pystyttiin kilpailuttamaan ja tätä kautta alentamaan heidän markkinahintaansa. Yrityksien A ja D partner-suhteet olivat niin tiiviitä että yritykset olivat avanneet kustannusrakenteensa asiakkaalleen. Yrityksien riippuvuus asiakkaasta oli muodostunut kohtuullisen suureksi ja tämän vuoksi toiminnan kehittämiseen haluttiin panostaa tavallista enemmän. Partner-suhteissa ilmapiiri koettiin hyväksi ja toimintaa kehitettiin molempien tavoitteiden mukaisesti. Erityisesti yritys D:llä arvotoiminnot olivat erittäin kytkeytyneitä partnerin toimintaan nähden ja näin ollen toiminnan kehittäminen oli ratkaisevassa roolissa. Yritykset A ja D olivat jossain määrin alisteisessa asemassa kokonsa puolesta suhteessa kumppaneihinsa, mutta yhteinen historia tuki luottamusta kustannusrakenteiden avaamiselle ja *"imuohjaustuvuus toimi molempiin suuntiin"*.

Yritys B:n vahva tulosohtauksen taso suhteessa toimittajiin muodostui vahvasta markkina-asemasta ja osaamisesta mitä yrityksen sisällä oli. Yritys pyrki tietoisesti välttämään liian voimakkaiden riippuvuussuhteiden muodostumista pitämällä toimittajat itsenäisinä toimijoina. Tämä mahdollisti vahvan tulosohtauksen, jonka avulla pystyttiin tuotteiden hintoja painamaan mahdollisimman alas. Yrityksen tavoitteet toiminnalle liittyivät toisaalta kustannustehokkuuteen ja toisaalta hyvien alihankintasuhteiden säilyttämiseen kuitenkin siten, että alihankkijan toiminta ei saanut muodostua liian riippuvaiseksi yrityksen toiminnasta.

5.2.1.3 Keskivahva tulosohejaus

Keskivahvaa tulosohejausta käytti yritys A toimittajasuhteessaan sekä yritys D toimittajasuhteessaan. Yritys A:n yleinen käytäntö toimittajien suhteen oli kilpailuttaa nämä markkinaehtoisesti, mutta yhden toimittajan kanssa yhteistyötä oltiin käynnistetty jonkin aikaa ja esimerkiksi ”kustannuksista oltiin keskusteltu” jo paljon. Yrityksessä oli käynnissä strategisen hankinnan kehittämisohjelma, jonka avulla pyrittiin löytämään yhteistyökumppaneita myös toimittajapuolelta. Koska yhteistyön kehittäminen oli kuitenkin vasta melko alussa, tärkeimpinä kehittämisen kohteina nähtiin tietovirtojen hallinta.

Yritys D oli rakentanut toimittajaverkostoaan pitkään ja kustannusrakenteita oltiin avattu, mutta lähinnä sellaisissa tilanteissa, joissa ”oli ollut pakko käydä niitä läpi syystä tai toisesta”. Yritys D:llä oli kuitenkin voimakas halu lähteä kehittämään toimintaa ja se koki, että sillä oli selkeästi valinnanvaraa toimittajista, mutta oikeanlaisen toimittajan löytäminen koettiin haasteelliseksi.

”Sanotaanko näin karkeasti, et me oltais oikein tyytyväisiä jos meidän toimittajien määrä puolittuis. Et sehän ei oo itseisarvo, mut et me pystyttäis löytämään sellasia toimittajia jotka pystyy hallitsemaan isompia kokonaisuuksia, että sitä kautta toimittajien määrä pienenee tai sitten me yhdessä kehitetään semmosia moduuleita että se sitä kautta menee.”

5.2.1.4 Liiketoimintaverkon elementit ja keskivahva tulosohejaus

Keskivahvan tulosohejauksen piirteet liittyivät ensinnäkin yritysten vahvaan asemaan ja rooliin. Yritys A toimi järjestelmätoimittajana, ja huolimatta vahvasta suhteesta omaan asiakkaaseensa yrityksen toimittajia kilpailutettiin lähes joka projektin yhteydessä. Riippuvuus ei ollut kovin voimakasta, ja erään potentiaalisen toimittajakumppanin kanssa yhteistyötä oltiin vasta käynnistelemissä. Ilmapiiri ei ollut suhteessa toimittajiin kovin kannustava, sillä lähes jokainen kauppa kävi saman tarjouskierroksen läpi. Tiedon jakamiseen suhtauduttiin varauksellisesti, sillä luottamusta ei ollut syntynyt eikä toiminnan yhteensulautumista vielä tapahtunut.

Yritys D:llä tiiviimpään yhteistyöhön ja tulosohjauksen menetelmien tehokkaampaan käyttöön, kuten kustannusrakenteiden avoimeen tarkasteluun, nähtiin selkeä tarve, mutta organisaatiosta ei vielä löytynyt sellaista osaamis- ja aikakapasiteettia, jolla ohjauksen tasoa saataisiin vahvemmaksi. Yrityksen asema suhteessa toimittajiin oli keskivahva, sillä yrityksen sarjakoot eivät olleet merkittäviä. Toisaalta myöskään riippuvuus toimittajiin nähden ei ollut kovin vahvaa, sillä tuotteet oli jokseenkin korvattavissa. Ilmapiiriä kuvattiin hyväksi, mutta toisaalta varsinaista toimittajakumppania ei ollut. Yhden tuotteen osalta yrityksen toimitusketjua oli kehitetty, mutta toimittajien näkökulmasta yhteistyön syventämiselle ja esimerkiksi kustannusrakenteiden avaamiselle ei nähty tarvetta. Täten yrityksen ja sen toimittajien tavoitteiden välillä näkyi selkeä ristiriita.

5.2.1.5 Heikko tulosohjaus

Heikkoa tulosohjausta käytettiin kahdessa yrityksessä C ja E. Yritys C, joka oli kooltaan pieni mutta toimi päähankkijana, hyödynsi toimittajan kustannusrakenteen avaamista lähinnä silloin, kun kauppaa tehdessä sovittiin jokin ”hintaraami tai ei sitäkään”. Tulosohjauksen taustalla ei kuitenkaan ollut varsinainen markkinaehtoinen toiminta, vaan yhteistyötä kehitettiin yrityksen asiantuntemuksen avulla. Vaikka menetelmä ei ollut läheskään aina käytössä, koettiin se erittäin toimivaksi erityisesti hinnoittelun kannalta ja seuraavia projekteja silmällä pitäen. Yhteistyökumppaneiden kanssa käytiin myös keskusteluja kustannuksista siten, että yrityksen edustajat miettivät yhdessä miten toimintaa saataisiin tehokkaammaksi.

”...sillä tavalla on keskusteltu paljonkin, että kun tulee seuraava samanlainen projekti tai vaikka suunnitellaan seuraavaa projektia tai vaikkei edes tiedetä että on tulossa, niin käydään läpi niitä ja katotaan että tossa ois varmasti säästön paikka esimerkiksi hankkia toisella tavalla materiaalit tai tehdä toisista materiaaleista tai sit ihan työmääristäkin, et minkä takia on noin paljon joku kokoonpano vienyt aikaa, et eihän tää voi olla seuraavalla kerralla näin.”

Yritys E:n tulosohtjauksen tasoa voitiin pitää heikkona, sillä vaikka tiettyjen tuotteiden osalta kustannusrakenne olikin avattu asiakkaille, oli taustalla kilpailulähtöinen tilanne, jossa asiakas oli etsinyt itselleen tuotteen valmistuskumppania ja kustannusrakenteen avaaminen oli ollut yksi yhteistyön lähtökohdista. Yrityksellä ei kuitenkaan ollut paljon vaikutusvaltaa liittyen menetelmän valintaan tai käyttöön. Yrityksen mukaan kustannusrakenteen avaamisella todistettiin se, että tuote voi maksaa sen mitä se yrityksen valmistamana maksaa.

5.2.1.6 Liiketoimintaverkon elementit ja heikko tulosohtjaus

Yrityksissä, joissa tulosohtjaus oli tasoltaan heikkoa, oli jokseenkin vaihtelevia piirteitä. Yritys C:n asema ja rooli päähankkijana ei näyttänyt vahvistavan tulosohtjauksen tasoa, vaan yritys oli erittäin riippuvainen toimittajistaan ja näin ollen kilpailutuksen taso ei ollut kovin vahva. Suhteiden ilmapiiri koettiin erittäin hyväksi ja tavoitteet yhdenmukaisiksi suhteissa toimittajiin. Tavoitteiden lisäksi yrityksellä ja toimittajilla oli vahva yhteinen historia, jonka pohjalta toimintaa ohjattiin. Näin ollen yhteiset kokemukset lujittivat luottamusta kumppanien toimintaan.

Yritys E:n asema alihankkijana ei ollut kovin vahva, ja kustannusrakenteen avaamiseen oltiin lähdeTTY asiakkaan toiveesta. Yritys tiesi kertoa, että kumppanuussuhteen X1 asiakas oli pyytänyt tarjouksia myös muilta yrityksiltä, mutta yritys pystyi tekemään laitteet niin kilpailukykyiseen hintaan että yhteistyö jatkui edelleen. Yrityksen asiakas siis käytti ainakin keskivahvaa tulosohtjausta, mutta toimittajaa ei ollut vaihdettu, sillä tuote haluttiin pitää salassa. Kumppanin X2 suhteen yrityksen asema oli vielä auki, mutta yhteistoimintaa oltiin halukkaita kehittämään voimakkaasti. Yhteistoiminnan ohjaaminen perustui tutkimuksen tekohetkellä kuitenkin vielä lähinnä luottamuksellisiin keskusteluihin vaikka neuvotteluja oltiin käyty jo varsin pitkään.

5.2.2 Käyttäytymisen ohjaus

Käyttäytymisen ohjausta toteutettiin yrityksissä monin eri tavoin. Yhdessä yrityksessä toimittajien toimintaa valvottiin muihin yrityksiin nähden voimakkaasti, mutta toisaalta partner-

suhteessa käyttäytymisen ohjaus ei ilmennyt niinkään vallankäyttönä, vaan ennemminkin rakenteena, joka takasi yhteistoiminnan sujuvuuden. Pienemmissä yrityksissä käyttäytymisen ohjaus liittyi lähinnä säännöllisiin puhelinsoittoihin ja työmaalla vierailemiseen.

5.2.2.1 Vahva käyttäytymisen ohjaus

Vahvan käyttäytymisen ohjauksen tunnusmerkit täyttyivät kolmessa tarkastelun kohteena olleessa suhteessa. Yritys B käytti käyttäytymisen ohjaukseen suhteessa toimittajiin muun muassa yhteistoiminnan aloittamiseen vaadittavaa ”tiukkasanaista” yhteistyösopimusta, tarkastajien suorittamaa säännöllistä valvontaa sekä kumppanuussuhteeseen Y muodostettua ohjausryhmää. Yhteistyösopimuksen avulla toiminnalle pyrittiin sanelemaan tietyt standardit ja tarkastajien avulla toimintaa valvottiin sekä kotimaassa että ulkomailla. Yksi merkittävä käyttäytymisenohjausmenetelmä oli yrityksen käyttöönottama ennustejärjestelmä, jonka avulla toimittajia ohjattiin valmistautumaan seuraavaa projektia varten.

”Jos ottaa tärkeimmät toimittajat niin meillä on alihankintapuolella ennusteet käytössä, kun kauppa tulee niin katotaan mitä on tullut myytyä ja ennustetaan niille ketkä tekee, että tämmöset työt on tulossa ja tolla aikavälillä kun suunnittelu valmistuu ja sit meil on tarkastajat, ne tuolla maailmalla kiertää kattomassa. Siellä on aina kaikkeen suunnitteluun liittyvää ongelmaa mitä pitää ratkoa ja pitää ohjata ja opastaa ja varmistaa sitä hommaa niin rahallisesti kuin aikataulullisesti.”

Kumppanuussuhdetta Y ohjattiin myös säännöllisen raportoinnin avulla.

”Tähän [raporttiin] tulee ne työt mitä meillä on ja käytetyt viikot ja päivitän valmistumisasteet ja ne voi kattoo siellä mikä on tilanne ja miltä näyttää. Ja toinen on aikatauluonnistuminen, johon tulee onnistumisaste ja silloin toimiston kaveri voi kattoo et tosta tuli vähän takkiin ja miten paljon. Et tälläsen postin mä laitan joka viikko tälle valitulle yhteistyökumppanille.”

Yritys A:n käyttäytymisen ohjaus erosi yrityksen B ohjauksesta siten, että ohjaus ei ollut yhtä selkeästi ylhäältä alas suuntautuvaa, vaan tiivis yhteydenpito ja valvonta kuului normaaliin yhteydenpitoon ”tasavertaisten kumppaneiden” kesken. Yritys A:lla oli kehitysprojekteja partnerinsa kanssa, joiden avulla pyrittiin ”kyseenalaistamaan rakenteita” ja tehostamaan toimintaa. Yrityksessä nähtiin, että molempien osapuolten tuli panostaa toimintaan ja toiminnan kehittämiseen yhtä paljon jotta yhteistoiminta olisi kannattavaa.

”Me ollaan tällä hetkellä järjestelmätoimittaja heille ja ollaan tehty pitkän tähtäimen yhteistyösuunnitelmat. Yhteistyö on hirveen vahvaa [...] ja sitä kautta on tullut tuotannonohjausjärjestelmät ynnä muut”

Yritys D:llä oli partnerinsa kanssa osittain yhteinen toiminnanohjausjärjestelmä käytössä ja yhteistyö oli erittäin tiivistä. Yhteistyön myötä vaatimukset omaa toimintaa sekä alihankintaketjua kohtaan olivat kasvaneet ja tietyn tyyppinen joustavuus yrityksen suhteessa loppuasiakkaisiin nähden oli kadonnut.

”Ja se on tää [kumppanuus] minkä takia me ollaan tässä nyt, että me ollaan tää tehdas rakennettu tätä yhteistyötä laajentamista ja syventämistä varten. Se tarkoittaa sitä, että meidän yhteistyöverkossa olevat yritykset eivät enää teekkään meille tänne kotimaan ja pohjoismaan markkinoille vaan ne tekeekin käytännössä [kumppanin X] tuotteeseen. Ja siinä on tietysti tällainen laatuvaatimus, laadun tasaisuus ja toiminnan tasaisuus, niin sille tulee ihan uus taso.”

5.2.2.2 Liiketoimintaverkon elementit ja vahva käyttäytymisen ohjaus

Vahvaan käyttäytymisen ohjaukseen liittyi ensinnäkin yritys B:n vahva asema ja rooli. Yrityksen sisäinen tekninen osaaminen ja toisaalta projektiosaaminen koettiin niin vahvaksi, että toisten toimintaan pystyttiin puuttumaan. Yrityksen riippuvuus toimittajista oli keskivahvaa, joten

käyttäytymisen ohjaus näytti olevan keino toisaalta oman organisaation osaamisen säilyttämiseen yrityksen sisällä ja toisaalta toimittajien toiminnan kontrolloimiseen. Keskivahva riippuvuus muodostui siitä, että yrityksen toimittajat toimittivat isoja kokonaisuuksia, joten kovin paljon valinnanvaraa toimittajan vaihtamiseen ei yrityksellä ollut.

Yritys B:n mukaan ilmapiiri suhteessa toimittajiin koettiin melko hyväksi, eikä vahvalla käyttäytymisen ohjauksella nähty selkeitä negatiivisia piirteitä. Etenkin ennustejärjestelmän suhteen kokemukset olivat olleet erittäin positiivisia. Historialla oli oma osansa kumppanuussuhteen Y kanssa, sillä kyseinen toiminta oli siirretty yrityksestä kumppanin vastuulle siten, että muutama yrityksen työntekijä oli siirtynyt kumppanille töihin. Tiedon jakamisessa painotettiin erittäin paljon tarkoituksenmukaisuutta.

Yritys A:n asema kumppanuussuhteessaan oli melko vahva, sillä *"imuohjautuvuuden"* sanottiin menevän molempiin suuntiin. Toisaalta yritys toimi kumppanilleen järjestelmätoimittajana, joten jossain määrin yrityksen rooli oli alisteinen. Yritys tiedostikin sen, etteivät he olleet kumppanilleen ainut toimittaja ja tämän myötä toiminnan kehittämiseen ja suhteiden ylläpitämiseen haluttiin panostaa. Sidokset yritysten välillä olivat hieman heikentyneet, sillä verkostokumppani oli ottanut käyttöönsä uuden toiminnanohjausjärjestelmän, ja tämän vuoksi sähköinen tiedonsiirto yritysten välillä oli osittain katkennut. Tavoitteiden osalta toiminta oli yhteneväistä, sillä yrityksessä tiedostettiin vahvasti kumppanin tavoitteet kustannusten karsimiseen sekä toiminnan tehostamiseen ja näihin tavoitteisiin pyrittiin myös yrityksen puolesta. Yrityksillä oli pitkä yhteinen historia, jonka ansiosta yhteistyö oli muodostunut erittäin tiiviiksi.

Yritys D:n partner-suhteen asema oli vahva, sillä tuotteen suunnittelu, tuotekehitys ja valmistus oli täysin heidän vastuullaan. Tämä loi myös vahvan sidoksen yritysten välille samoin kuin uusien tehdastilojen rakentaminen. Yrityksillä ei ollut *"varsinaista yhteistä tuotannonohjausjärjestelmää"*, vaan osa sitä, jonka myötä yritys oli maailmanlaajuisesti samassa verkossa kumppaninsa kanssa. Yrityksen tavoitteena oli tehostaa toimintaansa sekä kansainvälistyä voimakkaasti, ja nämä tavoitteet olivat yhteiset partnerin kanssa. Vaikka partner-

sopimus oli tehty vasta muutama vuosi sitten, oli yrityksillä pitkä yhteinen historia ja yritys D oli tavoitellut tiiviimpää yhteistyötä jo pitemmän aikaa.

5.2.2.3 Keskivahva käyttäytymisen ohjaus

Keskivahvaa käyttäytymisen ohjausta käytettiin yrityksen D yhdessä toimittajasuhteessa. Yrityksillä oli käytössä yhteinen toiminnanohjausjärjestelmä ja yrityksen toimesta erään tuotteen toimittajaketjua oli kehitetty erityisen kehitysprojektin avulla. Ohjausta ei kuitenkaan ollut saatu vielä halutulle tasolle. Syiksi tähän yritys totesi puutteet omassa osaamisessa, henkilöstön aikaresurssien riittämättömyyden ja toisaalta kumppaneiden haluttomuuden toiminnan kehittämiseen. Yrityksellä oli toimittajille laatustandardit, joita käytiin läpi lähinnä vuositasolla. Yksi ohjauksen muoto oli myös vuosittain järjestettävät koulutuspäivät, joiden tarkoituksena oli esittää konkreettisesti toimittajille miksi tietyt asiat olivat tärkeitä ja miksi niitä oltiin vaadittu.

5.2.2.4 Liiketoimintaverkon elementit ja keskivahva käyttäytymisen ohjaus

Yritys D:llä ei ollut tarpeeksi vahva asema suhteessa toimittajiin jotta käyttäytymisen ohjauksessa olisi kyetty vahvaan tasoon. Tähän vaikutti osaltaan se, että toimittajien riippuvuus yrityksestä ei ollut suurta, joten yritykset toimittajien aktivoimiseksi eivät olleet onnistuneet. Toimittajien tavoitteet olivat myös jossain määrin eriävät toiminnan kehittämisen suhteen, mutta ilmapiirin nähtiin olevan kunnossa. Toimittajakumppaniin nähden yrityksillä oli pitkä yhteinen historia, mutta tästä huolimatta tiedon jakamiseen suhtauduttiin varsin nihkeästi.

5.2.2.5 Heikko käyttäytymisen ohjaus

Heikko käyttäytymisen ohjauksen taso esiintyi kolmessa suhteessa. Näitä olivat yritys A:n suhde toimittajiin, yritys C:n suhde toimittajiin sekä yritys E:n suhde asiakkaisiin. Yritys A:n organisaatiokulttuurissa toimittajien kilpailutus oli juurtunut erittäin syvälle, ja tämän vuoksi toimittajien käyttäytymistä ohjattiin lähinnä markkinamekanismien kautta lukuun ottamatta yhtä toimittajasuhdetta, jota yritys oli kehittämässä. Yrityksen C toimittajasuhteet perustuivat pitkään

yhteistyön historiaan ja luottamuksellisiin suhteisiin. Kirjallisia sopimuksia ei ollut. Vaikka yhteistyön muodossa pidettiin kehityspalavereita ja projekteja valvottiin, perustui valvonta kuitenkin pääasiassa kommunikoimiseen sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Yritys E ohjasi käyttäytymistä myös lähinnä puhelinsoitin sekä käymällä työmaalla.

5.2.2.6 Liiketoimintaverkon elementit ja heikko käyttäytymisen ohjaus

Yritys A:n asema olisi mahdollistanut vahvemman käyttäytymisen ohjauksen, mutta organisaation toimintatapa ei luonut puitteita vahvempaan käyttäytymisen ohjaukseen toimittajasuhteissaan. Koska yritys kilpailutti toimittajansa, ei myöskään riippuvuus yrityksistä ollut muodostunut suureksi. Yrityksen tavoitteena oli tiivistää suhteitaan, mutta haastatteluhetkellä tähän ei oltu vielä panostettu. Suurin este suhteiden tiivistämiselle nähtiin siinä, että omaa toimintaa pidettiin niin hyvänä, ettei tietoa kannattanut levittää organisaation ulkopuolelle. Toisaalta vahvaa kilpailutuksen kulttuuria oli vaikea muuttaa ison organisaation sisällä.

Yritys C:n asema toimittajiin nähden oli melko vahva, mutta toisaalta tärkeimmät toimittajakumppanit olivat niin erikoistuneita yrityksen tarvitsemiin tuotteisiin, ja yrityksen riippuvuus toimittajista oli erittäin suuri, joten myös yrityksen toimittajilla oli paljon neuvotteluvoimaa yhteisiä hankkeita suunniteltaessa. Täten yritykset olivat riippuvaisia toistensa toiminnasta vaikka toiminta olikin projektiluontoista ja yhteistoiminta satunnaista. Yrityksen ja toimittajien tavoitteet olivat yhteneväiset, sillä kustannuksia pyrittiin karsimaan yhdessä tuumin ja molemmat osapuolet pitivät pitkäkestoista suhdetta erittäin tavoiteltavana. Näin ollen myös ilmapiiri oli yrityksen mukaan erittäin hyvä. Tärkeimpien yhteistyökumppaneiden kanssa yrityksellä oli pitkä yhteinen historia ja syvän luottamuksen ansiosta tietoa jaettiin varsin avoimesti.

Yritys E:n asema ei ollut kovin vahva ja yhteistoiminta oli sen verran pienimuotoista, ettei voimakkaampaan käyttäytymisen ohjaukseen nähty tarvetta. Projektit pystyttiin viemään läpi yrityksen omilla resursseilla.

5.2.3 Sosiaalinen ohjaus

Jokainen haastateltu yritys painotti henkilökohtaisten suhteiden merkitystä ja luottamuksen rakentumista verkostosuhteissa. Samalla suhteet olivat kuitenkin liiketoimintalähtöisiä ja osassa yrityksistä tiedostettiin myös henkilökemioihin liittyvät huonot puolet, sillä liian hyvät henkilökohtaiset suhteet voivat toimia esteenä tehokkaalle toiminnalle. Luottamuksesta keskusteltaessa tuli esille, kuinka luottamus ei ole sitä, että luotetaan tähän hetkeen vaan siihen, että toimintaa kannattaa tehdä myös muutaman vuoden kuluttua. Luottamus nähtiin siten suhteessa odotuksiin tulevaisuuden kehityspotentialista. Sosiaaliset suhteet näyttivät olevan parempia myyjän kuin ostajan näkökulmasta. Sosiaalinen ohjaus oli vahvaa kahdessa yrityksessä ja lopuissa ohjaus oli tasoltaan keskivahvaa.

Sosiaalisen ohjauksen tarkastelua vaikeutti se, että tämän tyyppisten asioiden, kuten ihmissuhteiden, arvojen ja luottamuksen selvittäminen vaatisi henkilökohtaisemman arvioinnin niistä ihmisistä, jotka käytännön tasolla ovat yhteydessä verkostokumppaniin. Tähän olisi päästy esimerkiksi syvähaastattelujen avulla, mutta tutkimuksen luonteen vuoksi tätä ei katsottu tarpeelliseksi. Huomattavaa oli, että kuitenkin kahdessa yrityksessä sosiaalisen ohjauksen tasoa voitiin pitää vahvana, jonka avulla tutkielman tekijän oli mahdollista saada viitteitä siitä, mitä vahva sosiaalinen ohjaus käytännön verkostosuhteessa tarkoittaa. Myös keskivahvan ohjauksen osalta voitiin havaita tiettyjä käytänteitä, kuten yhteistyön kulttuurin kehittymisen, jotka tukivat vahvasti verkostoyhteistyötä.

5.2.3.1 Vahva sosiaalinen ohjaus

Sosiaalisen ohjauksen taso oli vahvaa yrityksissä C ja A. Yritys C:stä oli parin viime vuosikymmenen aikana ulkoistettu eri osa-alueita ja ulkoistuksen mukana henkilöitä oli siirtynyt uusien yritysten palvelukseen. Osa suhteista oli myös syntynyt henkilökohtaisten suhteiden kautta.

"Aika paljon liittyy siihen että näitä meillä olleita henkilöitä, niin suunnittelijoita kuin työntekijöitäkin on siirtynyt tiettyihin paikkoihin ja jonkun

verran hommia on siirtynyt siinä mukana, mutta sanotaanko nyt että yks vanhimmista alihankkijoista esimerkiksi, joka tekee meidän työkaluja, se on syntynyt kauan sitten tavallaan henkilökohtaisista suhteista ja siitä heidän osaamisestaan. Ja sit on varsinkin suunnittelupuolen suhteita syntynyt silleen, et meidän kavereita on siirtynyt sinne..”

Luottamukselliset suhteet näkyivät selvästi yrityksen päivittäisessä toiminnassa.

”Ja hyvin paljon me tehdäänkin sillä tavalla ihan luottamuksellisella suhteella ettei ihan aina etukäteen edes kaikkea hinnoitella [...] että jos on joskus epäonnistuttu niin ei siitä oo mitään riitaa nostettu koskaan sen kummemmin. Et se on sovittu ja seuraavassa tilanteessa korvattu jos on jotain korvauksia jouduttu tekemään. Mut ei oo tarvinnu riidellä sillä tavalla [...] sit on joitain kauppoja et se meidän loppuasiakaskin tuntee sen meidän alihankkijan ja kysyy, et tehdäänhän tää nyt sen kanssa..”

Tiedonjakoon suhtauduttiin varsin avoimesti yrityksen toimittajasuhteissa ja erilaiset kehitysehdotukset otettiin vastaan tarpeellisina.

”Ihan hyvillä mielin [olemme keskustelleet kehitysehdotuksista], sillä tavalla että niistä on ihan luottamuksellisesti keskusteltu. Että on todella paljonkin ollut hyötyä.”

Vaikka luottamus oli vahvaa, ei se kuitenkaan ollut aina kaiken kestäväää. Eräs yrityksen toimittajasuhde oli aikoinaan lopetettu, kun yritys ei osannut ennakoida toimittajan tapaa toimia ja näin ollen työ oli myöhästynyt paljon sovitusta aikataulusta.

Yritys A:n partner-suhteessa tapaamiset olivat päivittäisiä ja toimita oli rutinoitunut. Vuosien työn tuloksena avainhenkilöiden yhteistyö oli muodostunut vahvaksi ja tuotannon puolella toiminta oli jatkunut hyvänä, mutta suunnittelun ja kehittämisen osalta yhteistyö oli ”ajautunut

semmoseen aallonpohjaan”, josta oltiin kuitenkin pääsemässä juuri pois. Yritys A:n partner-suhteen sosiaalinen ohjaus oli tutkielman yrityksistä toiseksi vahvinta yritys C:n jälkeen.

”Tossahan se tavallaan jo toimii henkilötasolla ja siellä on myöskin se hiljainen tieto mukana. Et se on niinku hyvin pitkälle vietyä. Ilmapiiri toimii. [...] tapaamiset on ihan päivittäisiä ja suunnittelijat käy tuolla pajalla. Sen [yhteistyön] mahdollistaa tää historia. Samat ihmiset istuu samoil paikoilla et siihen on vaan tullut semmonen omistajanvaihdos siihen väliin. Eli noi avainhenkilöt mitä tos on. [...]Jos me aatellaan et meil olis joku toinen yhteistyökumppani, ni sehän tarkoittaa vaan sitä että vuosien työllä avainhenkilöiden yhteistyö muodostuu niin voimakkaaksi et kun toinen ajattelee jotain niin toisella syttyy aivokopassa et nythän se toinen ajattelee tota. Että se menee niinku sellattii, telepaattinen yhteys.”

5.2.3.2 Liiketoimintaverkon elementit ja vahva sosiaalinen ohjaus

Vahvaan sosiaaliseen ohjaukseen yritys C:ssä vaikutti yrityksen keskivahva asema suhteessa toimittajiin. Keskivahva asema ja riippuvuus toimittajista ei mahdollistanut varsinaista sanelupolitiikkaa, mutta toisaalta yrityksessä koettiin, ettei sellaiselle ollut edes tarvetta. Tavoitteiden osalta yrityksessä koettiin molempien osapuolien olevan samaa mieltä pitkäjänteisen toiminnan tavoiteltavuudesta ja tietyn kustannustason säilyttämisestä. Ilmapiiriä kuvailtiin todella hyväksi ja esimerkiksi epäonnistumisia pystyttiin käsittelemään ilman riitoja. Ehkä suurin vaikuttava tekijä vahvaan sosiaaliseen ohjaukseen oli pitkä yhteinen historia, jonka myötä toimijoiden välille oli muodostunut vahva luottamuksen side. Luottamus ei ollut kuitenkaan täysin sidoksissa henkilöihin, vaan kuten lopetetussa suhteessa, myös toimittajayritykseen ja sen odotettuun tulevaisuuden toiminnan tasoon.

Myös yritys A:lla oli pitkä yhteinen historia partnerinsa kanssa. Kumppaneilla oli yhtenevät tavoitteet sekä pitkän yhteistyön myötä syntynyt luottamus. Tietoa jaettiin avoimesti ja avainhenkilöiden kohdalla puhuttiin hiljaisen tiedon jakamisesta.

5.2.3.3 Keskivahva sosiaalinen ohjaus

Keskivahvaa sosiaalista ohjausta käytettiin yrityksien A ja B toimittajasuhteissa, yrityksen D toimittaja- ja asiakassuhteissa sekä yrityksen E asiakassuhteissa. Yritys A:ssa painotettiin, että vaikka käytössä olivat erilaiset laatu- ja seurantajärjestelmät, *”ei mikään juttu toimi jos siinä ei oo sellasta hyvää yhteistyötä, hyvää yhteishenkeä”*. Yrityksessä aloitettu toimittajayhteistyö ei vielä ollut edennyt siihen tasoon, että se olisi toiminut saumattomasti. Yrityksen mukaan yhteistoiminnassa *”salamointia oli ollut molempiin suuntiin”*, ja etenkin yhteistyön aloittaminen vaati sosiaalisia taitoja.

”Totta kai se perustuu suhteisiin nää kaikki jutut ja se alku, se perustuu tietysti suhteisiin ja ihmiskontakteihin ja niinku mä sanoin ni tääl tää meidän pääomistaja käy neuvotteluja meidän asiakkaan kanssa ja meidän joku hyvä ostaja käy neuvotteluja meidän toimittajien kanssa ja siel on heidän toimitusjohtaja ja hyvät välit ja se lähtee luottamuksellisesta keskustelusta ja sit ku se prosessi on käynnissä niin sit se toimii rutiininomaisesti ja se on hirveen tärkeätä.”

Yritys B:ssä todettiin, ettei sosiaalisessa puolella olla koskaan liian hyviä. Esimerkiksi suunnittelun puolella yhteistyö toimi hyvin silloin, kun toimittajan työntekijät olivat yrityksen tiloissa tekemässä töitä. Yhteistyön sanottiin olevan alihankkijan kanssa *”tasapeli”*. Toisaalta silloin, kun näin tiivistä yhteistyötä ei tehty, jäi kommunikointi ja henkilökohtaiset suhteet huomattavasti vähemmälle. Yrityksessä tiedostettiin luottamuksen merkitys ja todettiin luottamuksen syntyvän vuosien työn tuloksena.

”[...] eihän siinä ole kuin luottamus minkä ympärille tää homma perustuu ja tiedetään, et eihän siihen kuka tahansa käy, et se on vuosien juttu kun siihen lähetään tämmöstä tekemään [...]”

Yritys D:n mukaan ”sosiaalisen ilmapiirin luominen on erittäin tärkeää, ja tärkeimmät alihankkijat pyrittiin pitämään ajan tasalla siitä missä mennään”. Toisaalta liian tiiviit suhteet nähtiin osaltaan myös ongelmana, sillä ”ehkä ei osattu sanoa tarpeeksi määrätietoisesti” toimittajalle suuntautuvista vaateista. Yrityksen mukaan suhteissa toimittajiin verkostomaista toimintaotetta, jossa toiminnan tavoitteet ovat samat ja kumppanit ovat tasavertaisessa asemassa ei oltu saavutettu.

”[...] se on tämä kun me ollaan murrosvaiheessa itekin meidän globalisaation kanssa ja meidän päämarkkinat on parin vuoden päästä ihan jossain muualla kuin täällä pohjoismaissa elikkä mennään seuraavaa pidemmälle, niin silloin tullaan tämän problematiikan eteen, että meidän alihankkijoiden kanssa se yhteistyö pitäisi saada pidemmälle jotta pysytään kilpailussa mukana. Tai sitten löytää uudet jotka on jo jossain.”

Yritys D:n partner-suhde oli syntynyt pitkän yhteistyön tuloksena ja tiedon jakoon suhtauduttiin avoimesti. Suhteesta ei kuitenkaan löytynyt merkkejä sosiaalisen ohjauksen äärimuodosta, jossa itse suhteella on suuri rooli, vaan yhteistyö perustui kahden yrityksen väliseen liiketoimintaan.

Yritys E:n mukaan yhteistyön onnistuminen on ensisijaisesti henkilökysymys, jonka pohjalta syntyy luottamus ja seuranta. Yrityksessä nähtiin, että tiedon jakamisessa täytyy käyttää ”maalaisjärkeä”, jonka avulla arvioidaan keneen voi luottaa asiakkaan organisaatiossa. Vaikka suhteita ohjattiin pääasiassa sosiaalisen ohjauksen keinoin, ei suhde täyttänyt vahvan ohjauksen tunnusmerkkejä.

5.2.3.4 Liiketoimintaverkon elementit ja keskivahva sosiaalinen ohjaus

Keskivahvan sosiaalisen ohjauksen tunnusmerkit täyttyivät viidessä tarkastellussa suhteessa. Tämän perusteella voidaan todeta, että sosiaalisella ohjauksella on suuri rooli yritysten välisessä liiketoiminnassa, mutta eri liiketoimintaverkon peruselementtien vaikutuksia on jokseenkin hankala arvioida ilman syvähaastatteluja. Elementit, jotka tulivat esiin liittyivät tavoitteiden

yhteneväsyyteen sekä tiedon jakamiseen. Yrityksessä, jossa oli partner-suhde asiakkaaseen, kerrottiin yhteistoiminnan kulttuurin edenneen niin pitkälle, että niin sanottua hiljaista tietoa saatiin jaettua yritysten avainhenkilöiden kesken. Tämän mahdollistivat luottamus, tavoitteiden yhteneväisyys sekä avoin tiedon jakaminen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KESKUSTELU

Tässä luvussa esitetään johtopäätöksiä sekä keskustellaan löydetystä tuloksista suhteessa aikaisempaan tutkimukseen. Kappale rakennetaan tutkimuskysymysten 3-5 (kts. kpl. 1.2) mukaan ja näiden pohjalta pyritään vastaamaan esitettyyn tutkimusongelmaan. Kysymyksiin 1 ja 2 vastattiin empiriakappaleessa 5.1. Lopuksi käydään läpi tutkimukseen liittyvä kritiikki ja jatkotutkimusehdotukset. Tutkielman tutkimusongelma oli *miten liiketoimintaverkon peruselementit vaikuttavat verkostosuhteen ohjaukseen?* Tähän kysymykseen pyritään vastaamaan tutkimalla teoriaa, empiriaa ja esitettyjä tutkimuskysymyksiä.

6.1 Ohjauksen muodot verkostosuhteissa

Seuraavassa tarkastellaan vastausta kolmanteen tutkimuskysymykseen: *Miten tulosohtaus, käyttäytymisen ohjaus ja sosiaalinen ohjaus ilmenevät verkostosuhteiden ohjauksessa?* Tutkielman jokaisesta yrityksestä löytyi kaikkien ohjausmenetelmien piirteitä sekä työkalu- että ohjausmekanismien äärimuotojen tasolla. Tämä havainto tukee oletusta, jonka mukaan verkostoituneen yrityksen ohjauksessa pyritään hyödyntämään sekä markkinaohjauksen että vertikaalisen hierarkian hyviä puolia (Möller et al 2004). Ohjauksen tasot vaihtelivat luonnollisesti eri suhteissa, mutta myös tietyn suhteen ohjaus vaihteli eri ajankohtina.

Tulosohtausta tarkasteltaessa työkalutasolla jokaisessa yrityksessä oli käytössä ainakin satunnaisesti avoin kustannusrakenteen tarkastelu ja tavoitehinnoittelu. Menetelmien käyttö koettiin erittäin hyväksi, mutta niiden käytössä oli suuria eroja ohjauksen äärimuodon suhteen. Yrityksessä B, jossa vahvaa tulosohtausta käytettiin toimittajiin päin, oli selkeästi nähtävissä oman vahvan aseman tiedostaminen ja sen hyödyntäminen. Vaikka yrityksellä oli myös luottamuksellisia toimittajasuhteita, oli toiminnassa nähtävissä tulosohtauksen ääripää, eli markkinaehtoinen kilpailuttaminen.

Yrityksillä, joilla oli partner-suhde asiakkaaseen, vahva tulosohtaus toteutui tehokkaasti omaa toimintaa kehittäen. Markkinamekanismia ei toisin sanoen tarvittu äärimuodossaan, vaan toiminnan kehittämisen motiivit tulivat yrityksen sisältä. Samat menetelmät, kuten avoimen

kustannusrakenteen tarkastelu ja tavoitehinnoittelu, olivat yhtä lailla käytössä kaikissa vahvan tulosohjauksen yrityksissä, mutta tästä huolimatta partner-suhteissa uskottiin oman ja kumppanin toiminnan tehokkuuteen ilman kilpailutusta, yhteisen kehittämisen tuloksena.

Tavoitehinnoittelun osalta tutkielmassa tuli ilmi huomio, ettei hinnan määrittäminen liittynyt välttämättä tulosohjauksen äärimuotoon, markkinaehtoiseen toimintaan, vaan pikemminkin käyttäytymisen ohjaukseen, sillä tavoiteltu hintataso määriteltiin yrityksen sisällä ja yhteistyön kuluessa kustannuksia pyrittiin karsimaan koko ajan. Toisaalta tavoitehinnoitteluun liittyi laskennalliset elementit, mutta luonteeltaan ohjausmekanismi oli vaatimuslähtöinen. Tätä näkemystä tukee myös Kohtamäen (2005) tutkimus strategisen verkoston ohjauksesta. Eräänlainen tulosohjausmekanismi oli myös sellainen, jossa yritys ei antanut toimittajien tulla liian riippuvaiseksi itsestään. Saman tyylistä ohjausmenetelmää ovat käyttäneet muun muassa japanilaiset autovalmistajat tilatessa komponentteja kahdelta tasavahvalta toimittajalta, jolloin toimittajien välille on syntynyt kilpailusuhde. Toiminta on ollut toisaalta verkostomainen suhteessa kärkiyritykseen, mutta samalla markkinamekanismiin perustuva (Dyer & Ouchi 1993).

Työkalutasolla käyttäytymisen ohjaukseen käytettiin yhteistyösopimusta, tarkastajien suorittamaa valvontaa, ohjausryhmää ja ennustejärjestelmää. Käyttäytymisen ohjauksena sekä osaltaan sosiaalisena ohjauksena yritysten toiminnassa nousi esiin tietynasteisen luottamuksen takaava yhteistoiminnan aloittamiseen vaadittava sopimus. Sopimuksen avulla varmistettiin perustason toiminta, jonka pohjalta yhteistoimintaa voitiin lähteä kehittämään. Sopimus nähtiin täten luottamuksen ensiaskeleena, ei lopputuloksena, jollaisena se voidaan myös nähdä (Blomqvist, Hurmelinna & Seppänen 2005). Saman tyylinen käyttäytymisen ohjauksen ja sosiaalisen ohjauksen välimuoto oli koulutus, jonka avulla toimittajia pyrittiin informoimaan yrityksen tarpeista ja toimintaan pyrittiin saamaan *"parempi yhdessä tekemisen meininki"*.

Vahvassa käyttäytymisen ohjauksessa oli havaittavissa samanlainen kahtiajakautuminen kuin vahvan tulosohjauksen tasolla, sillä menetelmät olivat kaikissa vahvan ohjauksen yrityksissä suurin piirtein samat, mutta taustalla oleva asenne yhteistyötä kohtaan vaihteli. Tämä kolmas tekijä, joka määräsi yhteistoiminnan tasoa oli sosiaalinen ohjaus.

Sosiaalisessa ohjauksessa luottamuksen rooli ja yhteistyön tuloksena syntynyt toiminnan kulttuuri olivat merkittävässä roolissa. Luottamukseen liitettiin toimitusvarmuus taloudellisesti, laadullisesti ja ajallisesti, sekä yleisesti lupauksista kiinni pitäminen. Luottamus oli siten kumppanin ennustettavaa toimintaa. Yhdessä yrityksestä juuri luottamusta pidettiin ainoana tekijänä, joka erotti perinteisen liiketoiminnan verkostosuhteesta. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, voiko luottamus estää kumppanin transaktiokustannusteorian määrittämän opportunistisen käyttäytymisen. Voidaan kuitenkin todeta, että luottamuksen myötä ainakin moraalinen vastuu yhteistyön onnistumisesta kasvaa.

Kulttuuri tuli esille yhteistyön syventymisenä. Tätä yhteistyön syventymistä kuvattiin tiiviin yhteydenpidon kautta syntyneeksi yhteistyöksi, jonka seurauksena yritysten välillä hiljainen tieto jaettiin avainhenkilöiden kesken. Tällaisen yhteistoiminnan kulttuurin katsottiin olevan erittäin tärkeä tiiviin verkostoyhteistyön hyötyjen maksimoimiseksi. Tässä tutkimuksessa tällainen yhteistoiminnan kulttuuri tuli esille partner-suhteessa.

Tutkimuksen teoriaosassa ennakoitiin sosiaalisten suhteiden olevan pelkästään tavoiteltava asia (kts. kpl. 3.2.4), mutta empiriassa tuli ilmi, että tiivis suhde nähtiin jossain määrin myös ongelmana, sillä sen vuoksi toiminnan kehittämisestä saattoi hävitä terävin kärki jos kumppanille ei uskallettu sanoa tarpeeksi määrätietoisesti omia vaatimuksia. Tämä tutkimustulos on osittain yhtenäinen Swinkin & Zsidisin (2006) tutkimustulosten kanssa innovaatioiden kehittämisestä. Heidän mukaansa innovaatioiden taso saattaa laskea jos kehittämiseen osallistuu vain muutama yritys. Toisaalta voidaan esittää kysymys, onko sosiaalinen suhde tarpeeksi vahva, jos omia toiveita ei voida kertoa?

Tarkasteltaessa sosiaalisen ohjauksen eri tasoja, löytyi taustalta ajatus suhtautumisesta toimintaan, joka toisaalta ilmeni perinteisenä ”ostotoiminnan” roolina, jossa tiedostettiin oma valta ja haluttiin sanella ehdot, ja toisaalta sellainen, jossa ajatusmaailma oli ”asiakaslähtöinen”. Asiakaslähtöisessä toiminnassa suhdetta hoidettiin ikään kuin avainasiakassuhdetta, jolloin oltiin aidosti myymässä omaa palvelua kumppanille ja näin pyrittiin löytämään paras mahdollinen

ratkaisu yhteiseen ongelmaan. Oston tyyppisessä toiminnassa parhaan mahdollisen toiminnan etsijän rooli jätettiin toimittajan ja markkinoiden vastuulle, tai sitten kärkiyrityksestä saneltiin, kuinka asia täytyy hoitaa. Tätä näkemystä tukee Mouritsen & Thranen (2006) esittämät roolivaihtoehdot verkostosuhteen ohjaukselle. Heidän esittämänsä roolit olivat itseohjautuva- ja orkestrointimalli, joista ensimmäisen avulla mahdollistetaan kitkaton kommunikaatio ja kehitys yhteistoiminnan avulla, kun taas orkestrointimallissa kärkiyritys sanelee verkoston päätöksenteon.

Sosiaalinen ohjaus määrittä taten asenteen, jota käytettiin verkostosuhteen tulosohjauksen ja käyttäytymisen ohjauksen toteuttamiseen. Verkostosuhteessa vahva sosiaalinen ohjaus voitiin nähdä asiakaslähtöisenä ja itseohjautuvana toimintana kumppania kohtaan. Keskivahva tai sitä heikompi sosiaalinen ohjaus tuki orkestrointimallia, jossa pyrittiin pitämään tiettyä etäisyyttä kumppaneihin. Sosiaalisen ohjauksen taso oli siten erittäin merkittävä elementti tutkittaessa verkostosuhteen ohjausta tulosohjauksen, käyttäytymisen ohjauksen ja sosiaalisen ohjauksen avulla.

6.2 Liiketoimintaverkon peruselementtien vaikutus verkostosuhteen ohjaukseen

Tutkielman neljäs kysymys oli: *Miten liiketoimintaverkon peruselementtien vaikutusta ohjaukseen voidaan ymmärtää?* Yksi keskeisimmistä selittäjistä tarkasteltaessa liiketoimintaverkon peruselementtejä suhteessa eri ohjausmuotoihin oli yritysten välinen riippuvuus. Yrityksessä, jonka sosiaalisen ohjauksen taso oli keskivertoa tai sen alle, pyrittiin vahvaa tulosohjausta, jossa toimittajasta ei haluttu tulla liian riippuvaiseksi, kompensoimaan vahvalla käyttäytymisen ohjauksella. Tällä tavoin toimittajat kyettiin pitämään vahvassa kontrollissa siitä huolimatta, että riippuvuuden tasoa ei nostettu liian korkeaksi. Tähän ohjaustapaan, jossa yhdistyivät vahva tulosohjaus ja vahva käyttäytymisen ohjaus yhdistettynä keskitasoa heikompaan sosiaaliseen ohjaukseen, liittyi myös yrityksen vahva asema, sillä ilman vahvaa asemaa orkestrointityyppistä ohjausta olisi lähes mahdoton toteuttaa. Yrityksen vahvaa asemaa korostettiin tiedonjaon yksisuuntaisuudella siten, että toimittajilta vaadittiin

kustannusrakenteiden avaamista, mutta omista kustannuksista toimittajille ei juurikaan puhuttu. Tähän ohjaustapaan liittyi myös tavoitteiden ristiriita, sillä kärkiyrityksen toimittajat olivat halunneet tiiviimmän suhteen, mutta nämä pyrkimykset oli pääosin torjuttu yrityksen toimesta.

Tarkasteltaessa riippuvuutta vahvan sosiaalisen ohjauksen näkökulmasta, vahvaa tulosohtausta ja käyttäytymisen ohjausta käytettiin samoin kuin keskitasoa heikomman sosiaalisen ohjauksen kanssa, eli turvaamaan yritysten väliseen riippuvuuteen liittyvät riskit. Riippuvuutta ei kuitenkaan pyritty välttämään, vaan ennemminkin hallitsemaan ja pitämään se järkevissä rajoissa. Toinen ero näiden menetelmien välillä oli tiedon jakaminen, sillä vahva sosiaalinen ohjaus suosi tiedon jakamista kaksisuuntaisesti lähes tasavertaisten kumppaneiden kesken. Myös tavoitteiden yhtenäisyys toimijoiden kesken erotti tämän ohjaustavan keskitasoa heikommasta sosiaalisesta ohjauksesta. Kumppaneiden tavoitteet liittyivät pitkäjänteisen yhteistyön kehittämiseen ja sitä kautta myös kustannusten karsimiseen.

Vahvan sosiaalisen ohjauksen yrityksissä erityisesti ilmapiiri koettiin todella hyväksi, ja tämän ansiosta pieniä epäonnistumisiakin pystyttiin käsittelemään ilman riitoja. Myös pitkä yhteistyön historia ja sen myötä syntynyt yhteistoiminnan kulttuuri sekä hiljaisen tiedon jakaminen näyttäytyivät sellaisina liiketoimintaverkon peruselementteinä, jotka määrittivät vahvaa sosiaalista ohjausta.

Muita liiketoimintaverkon elementtejä ei tämän tutkimuksen aineiston avulla pystytty liittämään tiettyyn ohjausmenetelmään. Esimerkiksi verkoston rajoilla, joilla ajateltiin olevan merkitystä alueellisen verkoston kannalta, ei empirian perusteella ollut muuta merkitystä kuin se, että tuotteen tai palvelun toimitusaika tai laatu ei saanut kärsiä välimatkan vuoksi. Yleisesti voidaan sanoa, että liiketoimintaverkon peruselementit ovat vahvasti kytkeytyneitä eri ohjausmenetelmiin ja ne ovat toimiva viitekehys tarkasteltaessa yritysten verkostoitunutta toimintakenttää.

6.3 Miten verkostosuhdetta tulisi ohjata?

Normatiivisesti tämän tutkimuksen perusteella ohjauksesta voidaan sanoa, että verkostosuhteen ohjauksen taso tulisi sovittaa vallitsevaan tilanteeseen. Partner-suhteessa käytettiin sekä vahvan tulosohtauksen, vahvan käyttäytymisen ohjauksen että vahvan sosiaalisen ohjauksen menetelmiä, ja kuten todettua, yhteistoiminnan ohjaus oli itseohjautuvaa, toisin asiakaslähtöistä vastuunottoa yhteisestä ongelmasta. Kärkiyritys, joka pyrki välttämään liiallista riippuvuutta toimittajistaan, ohjasi suhteitaan vahvan tulosohtauksen ja vahvan käyttäytymisen ohjauksen keinoin ja sosiaalinen ohjaus oli keskitasoa tai sen alle. Yritys toimi täten toimittajiensa orkestroijana.

Kysymykseen, kumpi menetelmä toimii paremmin –vahva tulos- ja käyttäytymisen ohjaus täydennettynä vahvalla sosiaalisella ohjauksella vai vahva tulos- ja käyttäytymisen ohjaus toteutettuna keskitasoa heikommalla sosiaalisella ohjauksella– on vaikea antaa vastausta. Kenties suurta määrää verkostokumppaneita on varmempi ohjata jälkimmäisellä tavalla eli orkestroimalla toimittajia, kuten yritys B teki, ja syvempiä sekä tiiviimpiä suhteita asiakaslähtöisesti kuten yritykset A, C ja D tekivät.

Orkestrointimallin etuna voidaan pitää sitä, että kärkiyrityksen on helpompi kontrolloida vuorovaikutusta ja vaihdantaa suhteissa toimittajiin, jolloin myös esimerkiksi kustannusten ja tuottojen jakautuminen voidaan päättää kärkiyrityksen toimesta. Itseohjautuva ja asiakaslähtöinen malli puolestaan hyödyntää yritysten välistä luottamuksellista suhdetta, jossa yhteistyön vaikuttimet tulevat itsenäisestä, mutta samalla yhteisestä toiminnan kehittämisestä. Vuorovaikutus ja vaihdanta eivät ole yhtä kontrolloituja kuin orkestrointimallissa, vaan yrityksissä toiminnan kehittäminen perustuu vapaaseen, kaksisuuntaiseen tiedon jakoon. Avainhenkilöiden välillä voidaan puhua jopa hiljaisen tiedon jakamisesta. Yritysten hyväksyessä tietyn asteisen riippuvuuden ja pitkäjänteisen toiminnan kehittämisen, voidaan tuottojen jakautumisen sijaan keskittyä yhteistoiminnan kehittämiseen. Itseohjautuvassa mallissa yritykset voivat täten olla lähes tasavertaisia kumppaneita.

Edellä kuvattuun viitaten voidaan todeta alueellisen verkoston kehittämisen näkökulmasta, ettei pienen kasvuhakuisen kapasiteettialihankkijan kannata lähteä tavoittelemaan suuren

kärkiyrityksen kumppanuutta, jos ohjaus tapahtuu keskitasoa heikomman sosiaalisen ohjauksen ja vahvan tulos- ja käyttäytymisen ohjauksen avulla. Tällöin keinot oman toiminnan kehittämiseen jäivät rajallisiksi, sillä yritys joutuu ottamaan selkeitä ohjeita vastaan asiakkaaltaan ja samalla kilpailemaan ankarasti markkinoilla. Tiedon jakoa ei täten saada kaksisuuntaiseksi, eikä näin ollen aitoa yhteistyön kulttuuria, jonka avulla on mahdollisuus päästä nollasummapelin yläpuolelle, synny. Tämän sijaan yhteistyökumppanuuden aineksia kannattaa lähteä hakemaan sellaisesta yrityksestä, jonka kanssa toimittajalla on mahdollisuus lähes tasavertaiseen toimintaan siten, että suhde on itseohjautuva ja molemmat yritykset hoitavat suhdetta asiakaslähtöisesti, vahvan sosiaalisen ohjauksen keinoin.

6.4 Kritiikki ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkielmaa kohtaan voi esittää ainakin seuraavaa kritiikkiä: Ensinnäkin tutkimus suoritettiin haastatteluin, joiden avulla liiketoimintaverkon peruselementtejä sekä ohjauksen tasoa saattaa jossain tapauksissa olla vaikea arvioida. Tässä tutkimuksessa haastattelut olivat kuitenkin paras empirian keräyksen keino. Koska tutkimuksen kohteena ovat sekä yritykset että niissä toimivat henkilöt, voi yrityksen ja henkilön näkemyksen erottaminen toisistaan olla vaikeaa. Tämän seurauksena saatu kuva yrityksestä ja ohjauksesta voi muuttua eri ajankohtina sekä eri henkilöiden kertomana.

Toiseksi, tutkimuksessa haastateltiin seitsemää henkilöä viidestä yrityksestä. Jos haastateltujen henkilöiden määrää yritystä kohti olisi lisätty, olisi ollut mahdollista saada luotettavampi kuva yrityksen eri ominaisuuksista ja ohjauksesta. Toisaalta materiaalia tutkimukseen saatiin enemmän kuin alun perin oli ajateltu, minkä seurauksena analyysitasoa voitiin viedä pidemmälle. Jos yritykset olisivat olleet saman tuotantoketjun jäseniä, olisi ollut mahdollisuus saada tarkempi kuva tietystä toimitusketjusta, mutta valittaessa useita yrityksiä eri tuotantoketjuista, saatiin tutkimukseen huomattavasti monipuolisuutta ja näin pystyttiin ottamaan paremmin huomioon tutkimuksen aluepoliittinen näkökulma. Koska yrityksiä pyydettiin itse määrittämään käsiteltävät verkostosuhteet, saatiin sellaisista suhteista, joita hoiti haastateltava henkilö itse, tarkempi kuvaus kuin sellaisista, joissa haastateltava oli esimerkiksi toimitusjohtaja. Tällöin ohjauksesta saatu

kuva jäi hieman yleisemmäksi kuin tietyn suhteen ohjausta tarkasteltaessa, mutta näin ohjauksesta saatiin huomattavasti laajempi näkemys.

Jatkotutkimusehdotukset

Ohjauksen eri tasojen ilmentymistä olisi mielenkiintoista tutkia kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin. Näin ollen olisi mahdollista saada laajempi näkemys käytettyjen menetelmien laajuudesta sekä tasosta. Myös luottamuksen määrittäviä tekijöitä suhteessa kumppaniyritykseen sekä siellä toimiviin henkilöihin olisi mielenkiintoista tutkia syvemmin. Ehkä mielenkiintoisin jatkotutkimusaihe olisi perehtyä verkostosuhteiden elinkaaren eri vaiheisiin sekä näihin vaiheisiin liittyviin ohjausmenetelmiin. Tässä tutkimuksessa saadut viitteet siitä, kuinka suhteet ja ohjausmenetelmät kehittyvät elinkaaren eri vaiheissa, eivät vielä mahdollistaneet varsinaista analyysiä.

LÄHDELUETTELO

Abernethy, M & Chua, W, 1996, 'Field Study of Control System 'Redesign': The Impact of Institutional Process on Strategic Choice', *Contemporary Accounting Research*, Vol 13, No 2, p569

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

Bienmans, W. 1992. *Managing innovation within networks*. Routledge, Great Britain.

Blomqvist, K., P. Hurmelinna & R. Seppänen (2005). Playing the collaboration game right—Balancing trust and contracting. *Technovation* 25, 497–504.

Camrass, R. & Farncombe, M. 2001. *The Atomic Corporation: A Rational Proposal for Uncertain times*. Capstone Press, Oxford.

Castells, M. 1996. *The Rise of the Network Society*. Blackwell, Cambridge.

Castells, Manuel (2000a). *The Information Age: Economy, Society and Culture*, vol. 1: *The Rise of the Network Society*. 2nd edn. Oxford: Blackwell.

Castells, Manuel (2000b). *The Information Age: Economy, Society and Culture*, vol. 3: *End of Millennium*. 2nd ed. Oxford: Blackwell.

Castells, Manuel (2004). *The Information Age: Economy, Society and Culture*, vol. 2: *The Power of Identity*. 2nd edn. Oxford: Blackwell.

Castells, Manuel (ed.) (2004b). *The Network Society: A Cross-Cultural Perspective*. London: Edward Elgar.

Chapman, C., Hopwood, A. & Shields, M. 2007. *Handbook of Management Accounting Research*. Elsevier, Amsterdam

Chenhall, R, 2003, 'Management control systems design within its organisational context: findings from contingency-based research and directions for the future', *Accounting, Organisations and Society*, Vol 28, pp127-168

Collier, Paul, 2005, Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting, *Management Accounting Research*, Vol 16, 321-339.

Coase, Ronald 1937. The Nature of the Firm. *Economica*. Vol. 4 No.16 386-405.

Cravens, D., Piercy, N. & Shipp S. 1996. New organizational forms for competing in highly dynamic environments: The Network paradigm. *British Journal of Management* 7, 203-218.

- Dekker, H., 2003. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management Accounting Research*, 14, 1-23.
- Dekker, H., C. 2004. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organisations and Society*, Vol
- Dyer, J. H. & Nobeoka, K. 2000. Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21, 345-367.
- Dyer, J. F. & W. G. Ouchi (1993). Japanese-style partnerships: giving companies a competitive edge. *Sloan Management Review* (Fall). Vol. 35 Issue 1, p51-63
- Easton, G. 1992. "Industrial Networks: A Review" teoksessa Axelsson, B. & Easton, G. (toim.), *Industrial Networks: A New View of Reality*. Routledge, Lontoo, 1-27.
- Frances, J. & Garnsey, E. 1996, Supermarkets and suppliers in the United Kingdom: system integration, information and control. *Accounting, Organization and Society*, 21, 591-610.
- Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P., & Wilson, D., 1998. *Managing business relationships*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Ford, D., Berthon, P., Brown, S., Gadde, L.-E., Håkansson, H., Naude, P., Ritter, T., Shenota, I., 2002. *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks*. New York. Wiley.
- Granlund, M. & Taipaleenmäki, J. 2005. Management control and controllership in new economy firms – a life cycle perspective. *Management Accounting Research*, 16, 21-57.
- Gulati, R. 1998. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, April Special Issue 19, 397-420.
- Gulati, R. & Sighn, H. 1998. The Architecture of cooperation: managing coordination cost and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43, 781-814.
- Gulati, R. 2000 Strategic Networks. *Strategic Management Journal* 21, 203-215.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy, Tampere.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hopper, T., Northcott, D., & Scapens, R. 2007. *Issues in Management Accounting*. Prentice Hall, Harlow.
- Håkansson, H., & Shenota, I. 1995. *Developing Relationships in Business Networks*. Lontoo, Routledge.

Håkansson, H. & Lind, J. 2004. Accounting and network coordination. *Accounting, Organization and Society*, 29, 51-72

Jarillo, J. C. 1993. *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*. Butterworth-Heinemann, Great Britain.

Johannisson, B. 1988. Business Formation – A Network Approach, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 4, No. 3/4, 83-99.

Kohtamäki, M. 2005. Strategisen verkoston ohjaus –Toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjauksesta. *Acta Wasaensia*, Vaasa

Koskinen, A., Inkiläinen, A., Sjöström, M. ja Tuominen, A. 1995. Yritysverkottumisella joustavuutta ja tehokkuutta. *Metalliteollisuuden kustannus*, Helsinki.

Lavie, D. 2007. Alliance portfolios and firm performance: a study of value creation and appropriation in the U.S. software industry. *Strategic Management Journal* 28, 1187-1212.

Lincoln, J. & Kallenberg, A. 1992. *Culture Control and Commitment: A Study of Work Attitudes in the United States and Japan*. Cambridge University Press, New York, NY.

Macintosh, N. 1994. *Management Accounting and Control Systems: An Organizational and Behavioral Approach*. John Wiley and Sons, Chichester, UK.

Macintosh, N, & Daft, R, 1987, 'Management control systems and departmental independencies: an empirical study', *Accounting, Organisations and Society*, pp23-28

Mouritsen, J. & Thrane, S. 2006. Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations. *Accounting, Organizations & Society*, April, Vol. 31 Issue 3, p241-275.

Möller, K. & Halinen, A. 1999. Business relationships and network: Managerial Challenge of Network Era. *Industrial Marketing Management* 28:5, 413-427.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot, Johtaminen ja arvonluonti, *Teknologiaollisuus*.

Möller, K. & Wilson, D. 1995. *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*. Kluwer, Boston.

Ollus, M., Ranta, J. ja Ylä-Anttila, P. 1998. Verkostojen vallankumous, Miten johtaa verkostoyritystä? Sitra.

Otley, D, 1980, 'The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis', *Accounting, Organisations and Society*, Vol 5, No 4, pp413-428.

Otley, D, 1999, 'Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research', *Management Accounting Research*, Vol 10, 363-382.

Ouchi, W. 1979, A Conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25, 833-848.

Palmberg, C. & Pajarinen, M. 2005. Suomalaisten yritysten kansainvälistyminen strategisten allianssien kautta. *Suhdanne*, 2, 128-131.

Smith, Adam, 1776. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (lyhyemmin *Wealth of Nations*) <http://www.adamsmith.org/smith/won-index.htm>

Spekman, Robert, Lynn, Isabella, Thomas, MacAvoy, 2000. *Alliance Competence: Maximizing the Value of Your Partnership*. Harvard Business School Press, Boston.

Szarka, Joseph, 1990. Networking and Small Firms, *International Small Business Journal*, 8, 2, 10-22.

Swink, M & Zsidisin, G. 2006. On the benefits and risks of focused commitment to suppliers, *International Journal of Production Research*, Vol. 44, No. 22, s. 4223-4240.

Tomkins, C. 2001. Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organization and Society*, 26, 161-191.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. WSOY, Juva.

Valtioneuvoston kanslia (2006b). Suomen vastaus globalisaation haasteeseen. Talousneuvoston sihteeristön globalisaatioselvitys. Osa 2. <http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2006/j17-suomen-vastaus-globalisaation-haasteeseen/pdf/fi.pdf>

Van der Meer-Koistra, J. & Vosselman, E. 2000. Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organizations and Society*, 25, 51-77.

Varamäki, Elina 2004. Yrittäjyys. Etelä-Pohjanmaan maakuntasuunnitelma 2030, asiantuntija-analyysi. Vaasan yliopisto, Epanet. <http://www.epliiitto.fi/masu/yritystajyysanalyysivaramaki.fdf>. Luettu 5.12.2007

Varamäki, Elina, Pihkala, Timo, Vesalainen, Jukka ja Järvenpää, Marko, 2003. Pk-yritysverkoston kasvu ja suorituksen mittaust. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, Helsinki.

Williamson, O. 1985. *The Economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*. The Free Press, New York.

LIITE: Haastattelurunko

1. Minkälaista verkostoyhteistyötä yrityksellänne on?
2. Miten ja miksi nämä suhteet ovat syntyneet?
3. Miten toiminta eroaa perinteisestä toimittaja/asiakassuhteesta?
4. Miten verkostokumppanit on valittu?
5. Mihin tavoitteisiin verkottumisella pyritään yrityksenne näkökulmasta?
6. Ovatko tavoitteet olleet ristiriidassa yhteistyökumppaneihin nähden ja jos niin miten?
7. Minkälaisia sidoksia teillä on verkostokumppaneihin?
8. Miten kuvailisitte verkoston ilmapiiriä? Onko osapuolet tyytyväisiä ja koetaanko että peli on reilua? Onko ilmapiirissä parannettavaa?
9. Mikä määrittää verkostoyhteistoimintanne rajat?
10. Minkälainen asema ja rooli yrityksellänne on verkostossa?
11. Millainen mielikuva verkostokumppaneilla on yrityksestänne?
12. Mitä ohjausmenetelmiä/arviointimenetelmiä käytetään verkostosuhteiden ohjaukseen?
 - Avoin kustannusrakenteen tarkastelu, tavoitehinnoittelu, sopimukset, valvonta, tapaamiset, tietojärjestelmät, luottamus, yhteiset koulutukset, henkilösuhteiden parantaminen
13. Miten menetelmät ovat toimineet? Jakaantuuko tuotot ja kustannukset tasapuolisesti? Täydentävätkö sosiaaliset menetelmät formaaleja menetelmiä?
14. Miten säännöllistä arviointi on ja mitä asioita seurataan?
15. Miten menetelmät on valittu? Omat ja kumppanin tavoitteet?
16. Mitä yhtymäkohtia verkoston ohjauksella ja yrityksen sisäisellä ohjauksella on?
17. Minkälainen vaikutus sisäisellä ohjauksella on verkosto-ohjaukseen? Määrittääkö ohjausmenetelmät kumppanuuden syntyä?
18. Onko tällä hetkellä käynnissä kehitysprojekteja?
19. Onko ohjausmenetelmät muuttuneet toiminnan laajuuden muuttuessa?
20. Miten tiedon jakamiseen suhtaudutaan verkostosuhteessa?
21. Mitä ja miten tietoa jaetaan (taloudellinen tieto/tuoteinformaatio)?
22. Mitä tietoa yritys on valmis jakamaan?
23. Mitä tietoa ei olla valmiita jakamaan?
24. Onnistumiset ja epäonnistumiset verkostosuhteissa?
25. Suurin este verkostoitumiselle?